



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Management général appliqué aux PME-PMI

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Management général appliqué aux PME-PMI. 2017, Aix-Marseille université - AMU. hceres-02028037

**HAL Id: hceres-02028037**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028037>**

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 professionnelle Management général appliqué aux PME-PMI

Aix-Marseille Université (AMU)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017

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

Champ(s) de formations : Economie Gestion

Établissement déposant : Aix-Marseille Université (AMU)

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

La licence professionnelle (LP) *Management général appliqué aux PME-PMI* est une formation généraliste. Créée en 2005, elle propose de former des cadres intermédiaires capables de traiter toutes les problématiques de gestion des petites et moyennes entreprises - petites et moyennes industries (PME-PMI).

L'organisation de la licence repose sur une collaboration entre l'Institut d'administration des entreprises (IAE) et le département Gestion des entreprises et des administrations (GEA) de l'Institut universitaire de technologie (IUT) qui proposent respectivement la formation en formation initiale et continue, pour l'IAE, et en alternance (avec contrats de professionnalisation) pour l'IUT. La formation se déroule parallèlement dans chacun de ces deux établissements. Chaque trimestre, une réunion de coordination entre les équipes pédagogiques des deux établissements assure la cohérence et le suivi de la formation au niveau global.

Le Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), principal laboratoire de recherche en gestion d'Aix-Marseille Université (AMU), et le Laboratoire des sciences de l'information et des systèmes (LSIS) apportent leur soutien : plus de la moitié des intervenants de la formation sont ainsi enseignants-chercheurs dans la formation.

L'ambition affichée pour les diplômés consiste à devenir des cadres intermédiaires au service des 25 000 petites et moyennes organisations de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA).

Les collaborations avec le tissu économique et social local sont importantes et bien installées depuis la création de la licence professionnelle *Management général appliqué aux PME-PMI*, comme en témoignent les relations avec l'Union patronale des Bouches-du-Rhône, la Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) et plusieurs centaines de PME-PMI de la région.

## Analyse

### Objectifs

Les objectifs de la licence professionnelle *Management général appliqué aux PME-PMI* sont assez clairement exprimés. Il s'agit de former des cadres intermédiaires chargés du diagnostic, de la prévision et de la gestion des problématiques d'entreprise en fonction de leur taille. Cette approche paraît extrêmement ambitieuse pour des étudiants de licence puisqu'il s'agit d'analyser et de gérer toute problématique de gestion. Les licences professionnelles sont en effet généralement beaucoup plus spécialisées, soit d'un point de vue thématique/disciplinaire, soit d'un point de vue sectoriel. On peut ainsi s'interroger sur la différence entre une licence professionnelle de ce type et une licence de gestion traditionnelle. En bref, il s'agit finalement d'une licence professionnelle généraliste focalisée sur les problématiques de gestion des PME-PMI.

Organisation
<p>Depuis 10 ans, l'organisation de la formation repose sur une collaboration entre deux composantes (IUT et IAE) proposant la même formation (c'est à dire le même contenu) à deux types de publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'IUT d'Aix-Marseille Université s'adresse aux étudiants en alternance en contrat de professionnalisation (3 jours par semaine en entreprise).</li> <li>- L'IAE d'Aix-Marseille Université s'adresse aux étudiants qui suivent un rythme de formation « classique » (cours puis stage) en formation initiale et formation continue.</li> </ul> <p>Pourtant, une interrogation persiste à la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement : la présentation des contenus des formations, présentés sous forme de tableaux à la fin du document, ne semble pas proposer les mêmes contenus dans chacune de ces composantes.</p> <p>La semestrialisation est « déjà opérationnelle » grâce au découpage des Unités d'enseignement (UE) (selon la maquette présentée dans la fiche Répertoire national des certifications professionnelles - RNCP) mais elle ne semble pas encore amorcée. Il est indiqué que cela facilitera l'obtention d'UE spécifiques qui pourront ainsi être choisies isolément par les candidats.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>Cette licence est unique au sein de l'offre de formation d'AMU. Il n'existe pas d'offre concurrente ou même proche au sein d'AMU. Depuis 10 ans, l'équipe pédagogique a tissé des liens étroits avec les entreprises de la région PACA, avec plusieurs centaines de PME-PMI partenaires pour les contrats en alternance depuis sa création, avec la CGPME ou encore l'Union patronale des Bouches-du-Rhône. Sont notamment citées : Pacwan, Devenson, Medica Europe, Cabesto, Localanque, Tasip, AGL Solair ou encore la Régie des Transports de Marseille.</p> <p>Les laboratoires CERGAM et LSIS apportent leur soutien avec l'intervention de plus de 50 % d'enseignants-chercheurs dans la formation.</p>
Equipe pédagogique
<p>Deux équipes pédagogiques distinctes, à l'IUT et à l'IAE, assurent l'encadrement pédagogique et l'ensemble des enseignements. La coordination de ces deux équipes est assurée par (au moins) trois réunions par an. L'équipe IUT pilote la formation tandis que l'équipe IAE se réfère à la direction de l'IAE pour les questions d'ordre stratégique, est-il précisé dans le dossier.</p> <p>Si 40 % des « enseignants » de l'IAE sont des praticiens, la proportion n'est que de 20 % pour la formation à l'IUT, ce qui est très peu pour une licence professionnelle. Ce chiffre doit toutefois être relativisé puisque les étudiants de l'IUT sont de toute façon en alternance (en contrat de professionnalisation) donc en contact avec les pratiques en entreprise tout au long de l'année.</p> <p>Les ratios concernant les enseignements (volume horaire) réalisés par les enseignants ou enseignants-chercheurs et par les praticiens n'apparaissent pas dans le dossier.</p>
Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études
<p>La formation est très largement suivie (à près de 90 %) par des candidats en alternance (contrat professionnels) et en formation continue. Les effectifs sont constants : 45 étudiants en moyenne ; 25 places en contrats de professionnalisation ; 15 à 24 étudiants par an en formation continue.</p> <p>Des dispositifs de suivi des candidatures et de suivi des diplômés sont inscrits dans la procédure « Qualité » (ISO 9001) menée par l'IUT. Il demeure difficile de savoir si l'IAE est concerné par cette procédure Qualité. En pratique, des enquêtes sont menées à 6, 18 et 30 mois.</p> <p>Les quelques résultats présentés dans le dossier d'autoévaluation de l'établissement et en annexe sont rassurants (160 dossiers de candidature chaque année, taux de satisfaction de 90 % chez les partenaires, 13 % des diplômés répondants en recherche d'emploi après 30 mois) mais les données sont parfois difficiles à interpréter car le lecteur ne sait pas s'il s'agit des procédures et résultats pour les étudiants de l'IUT, de l'IAE ou de l'ensemble des étudiants. Cette remarque est valable pour différents éléments du dossier. L'emploi fréquent de « nous », « notre », « nos » prête en effet à confusion.</p> <p>Aucune information n'est fournie en matière de poursuite d'études dans le corps du dossier mais l'annexe révèle que le taux est élevé (un tiers des répondants environ), ce qui est élevé pour ce type de formation.</p>
Place de la recherche
<p>Si cette formation n'a pas vocation à être tournée vers la recherche, elle n'en est pas pour autant totalement déconnectée grâce à la participation importante des enseignants-chercheurs (rattachés au CERGAM et au LSIS). Ils constituent en effet 50 % des intervenants de la licence, comme cela est évoqué plus haut.</p>

<p>Ajoutons que le CERGAM est le principal laboratoire de recherche en gestion d'AMU. La réalisation d'un mémoire peut par ailleurs être considérée comme une forme d'initiation à la recherche (par rapport à un « simple » rapport de stage comme c'est souvent le cas en licence professionnelle).</p>
<p><b>Place de la professionnalisation</b></p>
<p>La place de la professionnalisation constitue un point fort de la licence professionnelle. La formation met l'accent sur les contrats de professionnalisation (à l'IUT) ainsi que sur la formation continue. L'étudiant passe donc plus de la moitié de son temps immergé en entreprise. L'intervention de praticiens (à l'IAE principalement et dans une moindre mesure à l'IUT) renforce également le caractère professionnel de la licence. Par ailleurs, certains étudiants travaillent sur leurs propres projets de création d'entreprise. En bref, la proximité avec les pratiques et la vie des entreprises est largement à la hauteur de ce qui peut être attendu dans ce type de formation.</p>
<p><b>Place des projets et des stages</b></p>
<p>Les projets et les stages représentent 20 % de la formation et leur pondération est élevée (soit 12 crédits européens sur 60). Ils occupent ainsi une place importante parmi les contenus et modalités d'évaluation de la licence professionnelle. Les stages donnent lieu à une présence de 12 semaines en entreprise et les contrats de professionnalisation exigent la présence de l'étudiant en entreprise 3 jours par semaine. En matière d'encadrement, les étudiants sont suivis par un enseignant et un maître de stage en entreprise, et ils sont évalués à l'aide d'un mémoire, d'une soutenance orale et d'une note donnée par le professionnel. L'attention portée à l'imbrication des volets théoriques et pratiques est soulignée, de même que la capacité à formuler des recommandations managériales. L'ensemble paraît bien pensé et organisé.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>
<p>Ce volet de la formation renvoie exclusivement à un cours d'anglais des affaires (40 h). Il est précisé dans le dossier d'autoévaluation de la formation que le choix de l'alternance avec des contrats de professionnalisation (pour l'essentiel des étudiants de l'IUT) permet difficilement de développer l'internationalisation de la formation. Mais cette remarque ne semble pas constituer un frein pour la formation dispensée à l'IAE puisque le rythme est plus classique et que la composante doit disposer de nombreux partenariats dont pourrait bénéficier la licence professionnelle. On pourra également regretter l'absence de cours spécifiques liés aux problématiques de commerce et/ou management international. L'accueil d'étudiants étrangers ou l'existence éventuelle de dispositifs spécifiques favorisant les échanges avec des universités partenaires ne sont pas mentionnés.</p>
<p><b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b></p>
<p>Le recrutement est effectué à partir de candidatures diversifiées : IUT, brevets de techniciens supérieurs (BTS), licence Economie et gestion, écoles de commerce. La procédure de recrutement est explicitée en détail ; elle est standardisée et s'inscrit dans la procédure ISO 9001. Cette rubrique du dossier précise principalement la façon dont les choses sont menées au sein de l'IUT (qu'en est-il du côté de l'IAE ?). Il est fait mention de « six fois plus de dossiers de candidatures que de places disponibles », mais il est difficile d'obtenir plus de détails. Notons également la collaboration de l'équipe pédagogique avec Pôle emploi et la cellule Formation continue d'AMU pour faciliter la formation d'adultes en reprise d'études et la validation des acquis professionnels (VAP, 3 à 9 chaque année).</p>
<p><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>
<p>Une plateforme numérique (AMeTICE) et des sites Internet d'apprentissage en ligne ont été développés par les responsables de la formation (Moodle et site IUT en ligne). Ils permettent notamment de faciliter l'apprentissage à distance. Le dossier donne peu d'éléments sur l'usage réel de ces dispositifs et leur intégration dans l'enseignement en général mais les outils existent. Une salle informatique (équipée de 18 postes), une salle de formation multimédia et des laboratoires de langues sont également disponibles. Il est également précisé que les cours de comptabilité, système d'information (SI), analyse financière... impliquent de facto le recours à des progiciels et outils numériques (à l'IUT).</p>

<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>Les modalités d'évaluation sont clairement exposées. Elles combinent la réalisation d'examens individuels « sur table », la présentation de travaux de groupe, la présentation individuelle de projets professionnels (à l'écrit et à l'oral), la soutenance de projets professionnels de groupe et un contrôle continu auxquels s'ajoutent la réalisation d'un mémoire et d'une soutenance (évoqués plus haut).</p> <p>Le taux de réussite aux examens est de 91 % (pour la formation dans sa globalité semble-t-il, c'est-à-dire IUT et IAE) sur les trois dernières années.</p>
<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Une attention particulière est portée au suivi de l'acquisition des compétences, pour les étudiants en alternance en particulier, grâce au livret d'apprentissage (inscrit dans la démarche Qualité) et aux échanges entre équipe pédagogique et entreprise. Ceci concerne la formation dispensée par l'IUT.</p> <p>Les informations relatives à cette rubrique concernant les étudiants de l'IAE n'apparaissent pas dans le dossier.</p> <p>Dans le cas de ces Validations des acquis de l'expérience (VAE) et VAP, le candidat doit rédiger un document présentant son « portefeuille de compétences » qui met en évidence les compétences acquises lors de sa formation.</p>
<b>Suivi des diplômés</b>
<p>Trois enquêtes assurent le suivi des étudiants diplômés. Il est difficile de savoir si la procédure et les résultats concernent seulement l'IUT ou l'ensemble des étudiants (IUT et IAE).</p> <p>Les résultats semblent indiquer qu'une proportion importante des diplômés (12/36 répondants en 2013) poursuit des études après la licence professionnelle, ce qui peut surprendre. Cela renforce les interrogations concernant le contenu et les objectifs (très généralistes) de la licence professionnelle. Aucune information supplémentaire n'est proposée à ce sujet dans le dossier d'autoévaluation.</p>
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
<p>Le conseil de perfectionnement (deux réunions par an) s'intègre dans un dispositif d'autoévaluation très complet qui comprend également six comités de pilotage et une revue de direction chaque année.</p> <p>Le conseil de perfectionnement est constitué des 10 enseignants et tous les tuteurs d'entreprise sont conviés (le nombre de ces participants n'est pas précisé). Un seul étudiant est présent et il n'est peut-être pas si facile pour les étudiants de faire entendre leur voix dans ces conditions.</p> <p>Une plateforme numérique héberge les enquêtes d'autoévaluation réalisées en ligne chaque année (à l'IUT). Les résultats sont examinés par le responsable pédagogique avec chaque intervenant dans le but d'améliorer la formation. Il est indiqué que le taux moyen d'évaluation des interventions est de 80 % (mais il est difficile de savoir ce que signifie cet indicateur et comment il est mesuré).</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Professionnalisation incarnée par l'importance des contrats de professionnalisation, la place des partenariats et collaborations avec les très nombreuses PME-PMI et syndicats professionnels.
- Variété des modalités de formation (formation initiale, formation continue, alternance en contrats de professionnalisation).
- Complémentarité IAE/IUT permettant d'offrir toutes les filières à tous les publics.

### Points faibles :

- Conception générale du dossier qui rend difficile la compréhension de la formation à l'IAE (nombreuses informations manquantes).
- La poursuite d'études apparaît élevée (un tiers des diplômés environ) pour une licence professionnelle.
- Faible proportion de praticiens pour la formation à l'IUT (20 %).

### Avis global et recommandations :

La licence professionnelle *Management général appliqué aux PME-PMI* est une formation généraliste dédiée à l'analyse et la gestion des PME-PMI. Le positionnement généraliste de cette licence professionnelle est original voire étonnant (les autres licences professionnelles sont souvent plus spécialisées) mais la formation créée en 2005 a trouvé sa place à la fois sur le plan académique, au sein du champ *Economie Gestion* d'AMU, et économique, comme en témoignent les bonnes relations avec les entreprises locales. Un tiers des diplômés semble poursuivre des études après l'obtention de la licence, ce qui peut interroger.

La double organisation de la licence professionnelle à l'IUT et à l'IAE est un point fort de la formation puisqu'elle permet à chaque structure/équipe de s'adresser à un public spécifique et de répondre à ses attentes. Mais la présentation du dossier permet essentiellement d'apprécier le (bon) fonctionnement du côté de l'IUT. Il est plus délicat de l'affirmer pour ce qui concerne l'organisation à l'IAE car de nombreuses informations font défaut.

Sur le plan pédagogique, le dossier évoque la nécessité d'inclure les cours d'entrepreneuriat. Cela paraît tout à fait pertinent et souhaitable. Dans le même esprit, un enseignement consacré à la création, la reprise et la transmission d'entreprise, problématique centrale pour bien des PME-PMI semble bienvenu.

Autre point d'amélioration envisageable : le conseil de perfectionnement pourrait donner une plus large place aux étudiants (un seul représentant).

Enfin, soulignons la collaboration de l'équipe pédagogique avec Pôle emploi et la cellule Formation continue d'AMU pour faciliter la formation d'adultes en reprise d'études et la VAP (3 à 9 chaque année).



# Observations de l'établissement

Le Président de l'université

à

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
HCERES  
Directeur du Département d'Évaluation des  
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation  
des experts HCERES sur les formations  
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS  
Tél : 04 42 17 27 31  
[nathalie.almeras@univ-amu.fr](mailto:nathalie.almeras@univ-amu.fr)

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Comme demandé dans ledit mail, nous vous faisons part de nos observations dans le document joint.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

  
**Yvon Berland**



# **Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)**

Licence professionnelle

---

**N° du rapport HCERES :  
419664**

**Intitulé de la formation :  
Management des organisations  
spécialité Management général  
appliqué aux PME-PMI**

**Avril 2017**

## Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)

Rubrique	Réponse
----------	---------

<b>Analyse</b>	
<b>Equipe pédagogique</b>	<p>En effet, la proportion d’enseignants praticiens à l’IUT n’est que de 20 % pour les étudiants en alternance, ce qui reste inférieur aux obligations réglementaires des licences professionnelles. Nous nous efforcerons de rétablir cet équilibre en privilégiant l’embauche de praticiens dans le futur proche de la formation.</p> <p>La présentation des contenus des formations peut sembler hétérogène car les tableaux présentés en annexes sur les « enseignants » peuvent donner deux intervenants, n’ayant pas le même statut pour un même enseignement.</p> <p>Ainsi, le cours de logistique de 40 h à l’IUT est composé de deux interventions de 22 h et 18 h à l’IAE (40 h).</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d’études</b>	<p>Il est vrai que concernant la qualité et ses procédures, nous devons ajouter que l’IAE satisfait aux normes Equis, ACSB, AMBA qui sont devenues des références internationales en matière d’enseignement. Ces certifications sont extrêmement exigeantes. Ainsi, La formation est couverte dans son intégralité par une certification Qualité ISO 9001, étendue à la certification Equis pour le groupe en formation à l’IAE.</p> <p>Le nombre de candidatures (160 candidatures en contrat de professionnalisation) concerne les étudiants à l’IUT. Pour les recrutements des étudiants en formation continue, le processus de sélection est différent et fait appel à des candidats issus de Pôle emploi ou ayant engagé (<i>via</i> le service formation continue d’AMU) une procédure de VAP. Tous ces éléments pris conjointement restreignent les candidatures à une quarantaine de dossiers chaque année à l’IAE.</p> <p>Toutes les autres statistiques d’insertion professionnelle et poursuites d’études sont faites sur l’ensemble des étudiants.</p>
<b>Place de l’international</b>	<p>En effet, le rythme de la formation dispensée à l’IAE permettrait d’intégrer plus facilement des étudiants étrangers grâce aux nombreux partenariats internationaux développés.</p> <p>Nous remercions également les auditeurs de leur suggestion de programmer des cours spécifiques liés aux problématiques de commerce et/ou management international.</p> <p>Ces deux boucles d’amélioration seront développées dans le futur.</p>

<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>	L'attention particulière portée au suivi de l'acquisition des compétences est la même pour les étudiants en formation à l'IUT ou à l'IAE, qu'ils soient en alternance ou non, seul le titre change (livret de l'alternant / livret de l'étudiant). Ce livret assure à l'IUT ou à l'IAE des échanges réguliers entre équipes pédagogiques et entreprise.
<b>Suivi des diplômés</b>	Les trois enquêtes assurent le suivi de l'ensemble des étudiants diplômés (IUT et IAE).

## Conclusion de l'évaluation

<b>Points faibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par soucis de concisions, nous avons considéré que lorsqu'aucune précision (IUT, IAE) serait faite, il s'agirait de fonctionnements, ou de chiffres communs aux deux institutions.</li> <li>• Nous espérons que le travail à l'œuvre commencé en septembre 2016 sur l'Approche par Compétences et la nouvelle offre de formation permettra de mieux cibler les métiers visés par la licence ainsi que les compétences préparées et ainsi de limiter fortement les poursuites d'études.</li> <li>• La faible proportion de professionnels dans l'équipe pédagogique de l'IUT (20%) sera augmentée dans les prochaines années grâce à l'adjonction de cours en entrepreneuriat, création, reprise, transmission d'entreprise.</li> </ul>
<b>Avis global et recommandations</b>	<p>La licence professionnelle Management général appliqué aux PME-PMI est généraliste de par l'intégralité et exhaustivité des thèmes de management de PME-PMI enseignés. Néanmoins, la comparer à une licence générale serait omettre les spécificités et difficultés des PME-PMI, de leur création à leur mort. C'est sous cet angle qu'il convient de voir la spécificité de cette formation : l'analyse et la gestion des PME-PMI. Par ailleurs, comme l'ont souligné les auditeurs, la formation créée en 2005 a trouvé sa place à la fois sur le plan académique, au sein du champ Economie Gestion d'AMU, et économique, comme en témoignent les bonnes relations avec les entreprises locales.</p> <p>Concernant le pourcentage de praticiens enseignants dans les effectifs de l'IUT, cette évolution est déjà en phase de discussion. L'intégration à la formation de cours sur l'entrepreneuriat ou la transmission d'entreprise, constituera une réelle opportunité pour augmenter la part de praticiens dans les effectifs d'enseignants de l'IUT.</p> <p>Enfin nous intégrerons aux futures réunions paritaires IUT/IAE le projet de passer à deux le nombre d'étudiants représentants présents au conseil de perfectionnement.</p>