



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Création et gestion des PMO

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Création et gestion des PMO. 2015, Université Jean Moulin Lyon 3. hceres-02038812

**HAL Id: hceres-02038812**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02038812>**

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Création et gestion des petites et moyennes organisations

- 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,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, 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 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences économiques - Gestion

Établissement déposant : Université Jean Moulin Lyon 3

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Créée en 2001, la licence professionnelle (LP) *Création et gestion des PMO* est portée par l'institut universitaire de technologie (IUT) de l'Université Jean Moulin Lyon 3. Elle a pour objectif de former des créateurs, repreneurs ou dirigeants de moyennes et petites organisations dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.

Accessible en principe depuis l'ensemble des formations générales et technologiques de niveau II, elle intègre dans les faits des candidats majoritairement issus de brevets de technicien supérieur des filières commerce ou gestion (50 à 70 %) et, dans une moindre proportion, de diplômés universitaires de technologie de filières de gestion (30 % à 50 %).

Le cursus de formation est structuré autour de trois unités d'enseignement (UE) fondamentales : « Création d'activité » (170 heures), « Gestion des PMO » (180 heures) et « Compétences transversales » (anglais, technologies de l'information et de la communication (TIC), droit, communication et management de projets : 90 heures), et d'UE professionnelles : conférences (10 heures) et projets tuteurés (120 heures) et stage (16 semaines). La formation se déroule soit sous statut étudiant (passé de 77 % en 2009/2010 à 38 % en 2013/2014), soit de manière croissante sous contrat de professionnalisation (passé de 17 % en 2009/2010 à 62 % en 2013/2014), plus marginalement en formation continue (reprise d'études financées) ou formation permanente (financement pour demandeurs d'emploi).

## Avis du comité d'experts

Si le programme permet globalement d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires à la création, à la reprise et au développement d'activité dans une PME-PMI (petite et moyenne entreprise-industrie), ou de préparer les étudiants à des fonctions d'accompagnement des entreprises au sein d'un service consulaire, d'une collectivité ou d'une agence de développement économique local, il ne paraît pas suffisant pour accéder à des fonctions de directeur marketing, de directeur financier ou de directeur de production citées comme types d'emplois accessibles dans la fiche du répertoire national des certifications professionnelles. Par ailleurs, il présente des faiblesses dans la part laissée à l'anglais (30 heures) ou le marketing (30 heures), compétences fortes pour le développement de l'activité.

Le dossier n'apporte pas de précisions sur le positionnement de la formation au sein de son établissement, dans son territoire et son environnement recherche, et ne donne aucune information sur l'environnement socio-économique ou sur l'écosystème de la création/reprise d'entreprise sur le plan local ou régional. Un partenariat avec la chambre des métiers et de l'artisanat est cité, ainsi que des pourparlers avec France Cluster, mais sans que les modalités de collaboration ne soient explicitées. Cependant, il est à noter que les conférences, projets tuteurés et le suivi des périodes en entreprise permettent d'entretenir et de développer le réseau de la LP avec l'environnement entrepreneurial.

La liste des enseignants indique que deux enseignants de l'IUT, un Maître de conférences (MCF) et un professeur de statut du secondaire (PRAG/PRCE), assurent 91 heures de cours, soit 20 % des heures, hors stage et projets tuteurés. Cette proportion est très faible au regard des attendus d'une LP. De plus, dans le dossier il est mentionné deux MCF habilités à diriger des recherches, or un seul apparaît par ailleurs dans l'annexe présentant l'équipe pédagogique. Les professionnels sont donc nombreux à intervenir, mais il n'est apporté aucune précision sur leurs fonctions ou leurs environnements professionnels. Le pilotage de la formation repose sur un séminaire de rentrée et sur le conseil de perfectionnement. En l'absence de compte-rendu, il est difficile d'évaluer leur efficacité et d'apprécier si le taux de participation est suffisant pour assurer la cohérence des enseignements et la cohésion d'une équipe pédagogique nombreuse et en large majorité externe.

Les effectifs se situent chaque année à un niveau satisfaisant (entre 26 et 31), mais le dossier ne présente aucun élément permettant d'apprécier l'attractivité de cette LP (nombre de demandes, nombre d'admis, taux d'inscription des admis...). Le recrutement est peu diversifié en termes de profil d'origine. Le taux de réussite au diplôme est satisfaisant, compris entre 85 et 100 %.

Enfin, les seules données un peu précises sur l'insertion professionnelle figurent à la rubrique « les chiffres clés » sur le site de l'université auquel renvoie le dossier. Il y est fait état, pour la promotion diplômée en 2011 (27 diplômés/21 répondants), d'un taux important de poursuite d'études (38 %) dans des formations au management pour l'essentiel, d'une durée d'accès à l'emploi satisfaisante (1,4 mois) pour les 62 % d'entrés dans la vie professionnelle, d'un salaire moyen annuel de 22 500 €, mais d'emplois ne correspondant pas, à une exception près (chargé de développement économique), aux objectifs annoncés de la formation (assistant administratif et logistique, assistant commercial, comptable, coordinateur supply chain, employé service paie, chargé ou ingénieurs d'affaires). Aucun diplômé n'a, quatre ans après, créé ou repris d'entreprise. Ce point constitue une réelle faiblesse de la formation dont le contenu a pourtant été largement revu suite à la précédente évaluation sur ce point.

## Éléments spécifiques

<p>Place de la recherche</p>	<p>Le dossier indique que l'IUT a depuis plusieurs années réalisé un effort substantiel de prise en charge de la venue de trois enseignants réalisant leurs recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat, « assurant à la fois l'adaptation de l'enseignement, mais aussi une visibilité excellente du diplôme dans le cadre de l'espace universitaire français ». L'origine de ces enseignants, leur rôle dans le programme, la nature de leurs travaux de recherche et leur impact sur les enseignements ne sont cependant pas précisés. En outre, comme précisé précédemment, les heures assurées par des enseignants-chercheurs sont très réduites.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>Les étudiants bénéficient pour la construction de leur projet d'un enseignement dédié aux compétences de l'entrepreneur, qui s'articule en deux dispositifs : une présentation des grandes fonctions de l'entrepreneur avec indication des exigences de chacune d'elles et le logiciel « Projépro » qui permet de définir les aptitudes et le degré de maîtrise de chacune des compétences requises. Par ailleurs, les étudiants sont conduits à développer des projets dans le cadre de « l'association des jeunes créateurs » (rencontre avec les anciens, invitations de créateurs, soirées à thème, conférences thématiques...) qui leur permettent d'approfondir leur projet personnel et professionnel, ainsi que de développer une culture du réseautage. Enfin, les étudiants sont amenés à participer à divers concours de création d'entreprises et bénéficient depuis 2014 de l'accès à l'incubateur de l'Université Jean Moulin dans le cadre du processus « stage incub ».</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Le projet tuteuré se déroule sur 120 heures et consiste essentiellement en l'organisation d'événementiels. L'apprentissage d'une seconde langue intervient dans ce module, ce qui peut surprendre au regard des objectifs assignés au projet tuteuré dans l'arrêté LP.</p> <p>Pour les contrats de professionnalisation, l'alternance se déroule sur 12 mois, de septembre à août, sans qu'il ne soit apporté de précision, ni sur l'accompagnement à la recherche d'entreprise, ni sur le rythme d'alternance, ni sur la nature de missions réalisées, ni sur le type de structure d'accueil. Il en est de même pour les stages qui sont d'une durée de 16 semaines éventuellement majorées de huit semaines.</p> <p>Il n'est en conséquence pas possible d'apprécier l'apport de ces périodes en entreprise, ni leur cohérence avec les objectifs de la formation, ni leur complémentarité avec les enseignements. Enfin, le nombre de crédits européens (six) accordé à la période en entreprise est faible au regard de son importance dans la formation.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>La formation accueille chaque année un ou deux étudiants étrangers dans le cadre de la procédure Campus France.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>Le recrutement est basé sur l'étude du dossier scolaire et d'un entretien qui permet d'apprécier le potentiel, les qualités transversales (savoir-être, relationnel, engagement) et la motivation du candidat.</p> <p>Il n'existe pas de dispositif de mise à niveau, ce qui s'explique sans doute par l'absence de disparité des profils.</p> <p>En revanche, un dispositif d'entretiens individualisés permet à l'étudiant de faire deux fois par an le point en tête à tête avec le responsable de la formation sur ses acquis et ses difficultés éventuelles, de même qu'il bénéficie d'un suivi régulier en entreprise qui permet de développer les synergies entre le tuteur en entreprise et le tuteur (ou parrain) pédagogique.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Chaque module met systématiquement en œuvre une alternance de cours, travaux dirigés et études de cas avec usage des technologies de l'information et de la communication. Ces dernières sont enseignées dans le cadre de l'UE « Compétences transversales ».</p>

<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation est multidimensionnelle : individuelle, collective, écrite, orale. Les modules de plus de 10 heures donnent lieu à deux ou trois évaluations pour évaluer les acquis académiques comme les compétences professionnelles. Ce nombre paraît excessif.</p> <p>Par ailleurs, le dossier ne présente pas la pondération entre les différentes évaluations ou entre les modules, ni plus largement, la répartition des crédits ou les règles de délivrance du diplôme.</p> <p>De même, la composition, le rôle et les modalités de réunion du jury d'examen ne sont pas précisés.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le dossier ne comporte aucune indication à ce sujet.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Les enquêtes d'insertion sont réalisées deux ans après le diplôme. Les taux de retours sont très satisfaisants, ce qui permet une véritable analyse quantitative et qualitative des résultats qui font l'objet de publications sur le site de l'université sous forme de synthèse et de chiffres clés.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le conseil de perfectionnement réunit chaque année l'ensemble des intervenants de la formation, la chargée de développement et le représentant du partenaire de la formation (chambre des métiers) pour traiter de questions concernant le recrutement, l'évolution de la maquette, le suivi des étudiants, notamment durant les périodes en entreprise. Ce conseil paraît peu ouvert à l'extérieur de la LP et aucun compte rendu ne figure au dossier.</p> <p>Un processus d'évaluation par les étudiants sous forme de questionnaires se déroule lors des entretiens, mais le dossier n'en présente ni les résultats, ni les éventuelles actions correctives. Enfin, le processus d'autoévaluation est mené chaque année à l'occasion du séminaire pédagogique de rentrée.</p>

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- Un programme complet et structuré, intégrant des dispositifs d'accompagnement des étudiants solides et innovants.
- Des effectifs stables.

### Points faibles :

- Des débouchés effectifs qui ne correspondent pas aux objectifs annoncés de la formation et des enquêtes d'insertion professionnelle.
- Un poids insuffisant des universitaires dans les enseignements.
- Un recrutement peu diversifié, avec notamment une attractivité faible vis-à-vis des L2, des profils techniques ou scientifiques et du public en formation continue ou en reconversion professionnelle.
- De très nombreuses informations qui manquent au dossier.

### Conclusions :

La formation paraît n'atteindre qu'en partie ses objectifs professionnels. Il conviendrait de :

- Modifier l'intitulé de cette LP en vue d'une meilleure adéquation avec son public actuel et ses débouchés effectifs, ou de cibler davantage un public d'adultes en formation continue ou en reconversion plus à même de porter des projets de création ou de reprise d'entreprise.
- Diversifier les partenariats professionnels (par exemple avec les réseaux de franchise).
- Renforcer la part des enseignements assurés par des enseignants-chercheurs.

# Observations de l'établissement

<p><b>IDENTIFICATION DE LA FORMATION :</b> <i>Licence, Licence Professionnelle ou master suivi de l'intitulé de la Mention</i></p>	<p><b>LICENCE PROFESSIONNELLE Création et gestions des PMO</b> Création et gestion des petites et moyennes organisations</p>
<p><b>COMMENTAIRES :</b></p> <p>Dans le cadre de son évaluation, le rapport du Haut Comité formule des <b>objections</b> et propose un certain nombre de <b>directions pour le diplôme</b>. D'ores et déjà la demande d'accréditation reprend les mesures destinées à répondre à ces demandes d'inflexion. Les objections concernent trois principaux éléments : la pertinence de l'insertion, la part prise dans le diplôme par les enseignants-chercheurs, et la diversification des publics recrutés ont bien été intégrées.</p> <p><b>I- <u>Les objections formulées.</u></b></p> <p><b>A) <u>La qualité de l'insertion professionnelle des diplômés.</u></b></p> <p>Les tendances favorables à l'insertion des diplômés de licence PMO, observées par l'OFIPE, ont été confirmées au titre des dernières générations de lauréats. Non seulement l'accélération du processus d'insertion s'est accrue, mais les fonctions occupées par les diplômés se sont également progressivement rapprochées des métiers cibles de la formation. La part des poursuites d'étude se réduit donc régulièrement. La sélection initiale entend désormais privilégier les candidats disposant d'un projet professionnel impliquant une insertion rapide. Chaque demande d'admission est nécessairement accompagnée d'un projet de création, de développement ou de reprise d'une entreprise. Le renforcement des coopérations réciproques avec le pôle entrepreneuriat Beelys-Pétite, ainsi que l'accueil de plusieurs étudiants du diplôme au sein de son incubateur, sont le gage de créations d'entreprises à la fois plus nombreuses mais aussi qualitativement mieux abouties. Plusieurs étudiants, dans ces deux dernières promotions, ont ainsi créé des entreprises innovantes, évènements ayant donné lieu à des trophées relayés par les médias lyonnais.</p> <p><b>B) <u>Le poids des enseignants-chercheurs.</u></b></p> <p>La place des enseignants-chercheurs est accrue dans la maquette nouvelle. Quatre enseignant-chercheurs, dont un ATER, assureront leurs travaux dans le cadre des deux laboratoires de Gestion de l'IAE de Lyon, dont le centre de Recherche Magellan. Le poids de leur enseignement est augmenté au sein de la maquette du diplôme, notamment par la création d'un Module « Marketing international » d'une durée de 20 heures. Ce module, orienté innovation, sera assuré par un enseignant-chercheur nouvellement nommé à l'Université.</p> <p><b>C) <u>La politique de recrutement des candidats.</u></b></p> <p>La diversité des publics recrutés demeure au cœur des préoccupations de l'équipe du diplôme.</p> <p>Notre stratégie de diversification vise tout d'abord des publics en formation continue qui bénéficient d'un accueil personnalisé. D'une part, la procédure comprend plusieurs entretiens avec éventuellement une phase de validation des acquis professionnels (VAP) ou des acquis de l'expérience (VAE). D'autre part, un suivi renforcé, incluant une visite sur le lieu de stage, sera systématiquement assuré. La très large implication du responsable de diplôme dans les relations avec les territoires Rhône-Alpins garantit la pérennité des liens avec les cellules de reclassement des entreprises restructurées.</p> <p>Concernant les publics issus de Licence 2, une communication institutionnelle va être également déployée en relation avec les modules entrepreneuriat développés au sein des deux premières années de licences générales de plusieurs UFR. Des conseils et des enseignements « passerelles » seront également proposés à ces étudiants, favorisant ainsi la mise à niveau dans les disciplines les plus éloignées de leur cursus.</p>	



**D) Le caractère incomplet du dossier.**

Le contexte de restitution des réponses à l'évaluation, adossé à un recrutement exigeant, n'a pas permis, au printemps 2014, de fournir tous les éléments qui pouvaient parfaitement éclairer l'expertise du HCERES.

Les lignes suivantes visent à répondre sur la diversification des publics, la question de l'organisation du diplôme, son développement, sa pédagogie, et enfin la qualité de l'insertion assurée par la formation.

1) Communication orientée vers la diversification des publics engagés sur une voie professionnelle.

Conformément aux requêtes formulées par le Ministère, notamment la priorité quant à la réussite en licence, la licence PMO a diversifié son public cible en multipliant l'information auprès des étudiants.

Plusieurs initiatives ont été institutionnalisées : une conférence inaugurale ainsi qu'une soirée conclusive dans le cadre du Bureau de l'Aide à l'Insertion Professionnelle de l'université. Ces manifestations sont l'occasion de faire connaître auprès de nombreux publics les exigences du diplôme et ce, tout au long de l'année universitaire.

Des interventions extérieures sont systématiquement mises sur pied, dans chacun des salons des entreprises rhodaniennes notamment. Le responsable de formation ainsi que la chargée de développement ont ainsi multiplié les séances d'information destinées aux publics émanant de BTS, d'IUT ou de formation continue pour lesquels des rendez-vous assortis de validation des acquis professionnels ont été initiés. Les étudiants en formation continue (CIF et Congé de reconversion notamment) font l'objet d'un suivi approfondi par le responsable de la formation, sous forme de rendez-vous réguliers et d'un tutorat renforcé en stage.

2) Organisation du diplôme

Le responsable du diplôme a décidé de favoriser une évolution du diplôme conforme aux besoins de l'environnement à travers un fonctionnement régulier du conseil de perfectionnement. Cette démarche a permis une évolution pertinente et régulière du diplôme.

Le conseil s'est systématiquement réuni au moins une fois par an, trois fois en 2015, à l'occasion de la présente accréditation du diplôme. La maquette a évolué afin de tenir compte des demandes des entreprises, notamment en 2013, avec l'introduction du « Management de processus industriel » et du « Contrôle de gestion » ; et enfin, avec la création du module « Ethique et compétences », qui assure désormais l'imprégnation des compétences propres au milieu de l'entrepreneuriat.

3) Développement de la formation

Les partenariats se sont développés et affirmés avec l'intégration des deux chambres consulaires rhodaniennes, du réseau national « France Clusters » et de l'Incubateur « Rhône-Alpes Pionnières ». Les responsables de ces organisations sont désormais associés au dispositif pédagogique de la formation. Xavier Roy, Directeur national de France Clusters, est titulaire du Module « conférences professionnelles ».

L'intégration du diplôme au sein de l'entrepreneuriat à l'Université est double. D'une part grâce à l'équipe pédagogique, dont 12 membres ont candidaté pour participer au Mentorat PEPITE, mais aussi grâce aux étudiants, dont plusieurs ont été accueillis dans l'incubateur BEELYS. Parmi eux, certains sont récompensés régulièrement dans les concours de création d'entreprise (Kévin Montilla en 2014, puis encore Rémy Addo créateur de Dealer de Cook en 2015, événements relayés par la presse régionale).

4) Pédagogie

*Participation du responsable de formation au Comité « réussite en licence » de l'Université : Un séminaire annuel permet de valider la démarche compétence initiée depuis 2012. Des rencontres en tête à tête permettent au responsable de formation de faire le point avec les étudiants quant à leurs éventuelles difficultés et leur projet professionnel. La démarche de coproduction pédagogique conduit à initier des expériences de didactique inversée s'avérant très fructueuses.*

5) Politique d'évaluation

**La démarche compétence a été initiée très tôt.** L'équipe s'est engagée dans la mise en place de cette démarche confirmée chaque année dans un séminaire qui réunit les enseignants à la rentrée. Le processus a été validé par une diversification des formes d'évaluation (écrit-oral, collectif et individuel) touchant les différentes dimensions des savoir-faire professionnels (savoirs d'arrière-plan et opérationnels). Le renforcement de la place du stage dans le cursus s'est traduite par un accroissement des exigences à la fois académiques dans la qualité du mémoire, et professionnelles tant dans le suivi par l'entreprise d'accueil, que par le professeur tuteur.

6) Insertion professionnelle des étudiants issus des promotions 2013 et 2014

Le décalage calendaire des études d'insertion n'avait pas permis de tenir compte des derniers développements découlant de la sortie sur le marché du travail des deux dernières générations d'étudiants. Le développement régulier de l'alternance a permis de réduire progressivement le nombre de poursuites d'études, de 31 % à 8 % des effectifs. Cet effort s'est appuyé sur un travail sur les conventions de stage et d'alternance dont le caractère professionnalisant s'est affirmé au fil des années. Le responsable a aussi réactivé le Certificat de qualification professionnelle Ressources humaines des métiers de la métallurgie afin d'accroître la qualité des carrières dans cette branche. Le suivi personnalisé des étudiants dans l'entreprise se traduit par un échange accru portant non seulement sur le stage lui-même, mais aussi sur le contenu du mémoire et assure ainsi une excellente articulation entre la formation, l'entreprise et l'emploi.

## **II- Les réponses aux conclusions.**

Elles concernent l'intitulé du parcours et les partenariats

### **A) L'évolution de l'intitulé de parcours du diplôme.**

Le choix du parcours libellé « **création, reprise et gestion des petites et moyennes organisations** » est très ouvert. Celui-ci donne une place nouvelle à **la reprise** d'activités, notamment en direction d'un public de salariés repreneurs ou encore d'étudiants disposant d'un projet d'acquisition d'entreprises déjà existantes.

### **B) Les partenariats.**

Plusieurs partenariats ont été conclus ou sont sur le point de naître avec différents partenaires. Ils permettront non seulement d'assurer une progression pédagogique, mais aussi d'améliorer l'efficacité de la professionnalisation.

- **Le réseau national France Clusters.** Le directeur national de F.C. est opérateur pour le module « Conférences » du diplôme et y prépare des séminaires professionnalisant avec les membres de son réseau
- **L'incubateur Rhône-Alpes pionnières,** structure régionale, pourrait héberger des étudiantes créatrices en relation directe avec le pôle Beelys- Pépite
- **La CCI de Lyon** avec un projet d'accueil d'étudiants de la CCI ne disposant pas de certification qualifiante
- **La CCI du Beaujolais** avec l'accueil d'étudiants dans des stages en « double » des chefs d'entreprises.



UNIVERSITÉ LYON III

**JEAN MOULIN**

- **La CGPME Rhône-Alpes** avec laquelle nous pourrions conduire des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat en Rhône-Alpes
- **La Communauté de communes de l'Ouest Rhodanien (Tarare)** qui souhaiterait que nous accueillions des créateurs de son territoire afin de leur permettre d'approfondir leurs compétences entrepreneuriales.

L'engagement du responsable de formation au sein de l'IUT, puis de l'Université (Comité BAIP, Comité réussite en Licence) a été suivi d'une grande implication de la chargée de développement, puis des enseignants et des entreprises, et enfin des étudiants eux-mêmes. La licence entrepreneuriat assure désormais une position non négligeable dans l'essor de l'entrepreneuriat auprès d'un public très varié, tant à l'Université que dans son environnement régional. L'insertion, grâce à un recrutement ciblé et un accompagnement personnalisé, s'améliore d'année en année. Le nombre d'entreprises créées progresse comme en témoigne les indicateurs de l'incubateur universitaire lui-même.

L'ensemble des préconisations formulées ont d'ores et déjà été intégrées dans le dossier d'accréditation du diplôme. Elles sont ainsi très largement en cours de diffusion au sein de l'organisation et font l'objet de groupes de travail destinés à faire progresser qualitativement la formation. Elles devraient pleinement et rapidement aboutir à remédier aux faiblesses identifiées.

Jean- Luc Minier, responsable pédagogique.

#### **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](http://www.univ-lyon3.fr)

