

# 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 François-Rabelais de Tours

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(s) de formations :** Sociétés, entreprises et territoires

**Établissement déposant :** Université François-Rabelais de Tours

**Établissement(s) cohabilité(s) :** /

## Présentation de la formation

La licence mention *Gestion* (LG) ou licence mention *Sciences de gestion* (LSG-les deux termes sont utilisés dans le dossier) de l'UFR (Unité de Formation et de Recherche) Droit, Economie et Sciences Sociales de l'Université François Rabelais de Tours, dispensée par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Tours, est une licence dite « suspendue ». Elle intègre des étudiants ayant validé deux années d'études dans le supérieur, et les forme, en une année universitaire, à la gestion des entreprises et des organisations en vue de leur délivrer une licence en sciences de gestion. L'effectif est de 71 à 96 étudiants, selon les années.

L'obtention de la licence permet aux diplômés d'avoir un accès de droit en première année (M1) de l'une des mentions de masters de management de l'IAE de Tours suivantes : mention *Finance, contrôle, audit* (FCA), mention *Management stratégique des hommes et des organisations* (MSHO).

La LG se veut une formation complète, polyvalente et opérationnelle en gestion des entreprises et organisations. Elle s'inscrit dans la logique de poursuites d'études en master à l'IAE de Tours, et offre aux étudiants venant d'horizons divers un socle commun de connaissances en gestion, intégrant des connaissances fonctionnelles, des outils de gestion, et des éléments de contexte intégrant la complexité du management. L'objectif de la LG n'est donc pas l'insertion directe sur le marché du travail après la troisième année de licence (L3).

La formation LG est classique dans les IAE et répond aux exigences du cahier des charges Qualicert commun aux IAE de l'association des IAE.

## Analyse

Objectifs
<p>La licence <i>Gestion</i> se donne pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir des connaissances pluridisciplinaires en sciences de gestion, nécessaires à l'appréhension des techniques des organisations et à la prise de décision en contexte professionnel. Elle offre aux étudiants venant d'horizons divers un socle commun de connaissances en gestion dans une perspective de poursuite d'études, optique que la grande majorité des étudiants suit.</p> <p>La licence affiche pourtant un objectif de compétences en prises de décisions opérationnelles qui paraît prématuré à ce stade.</p> <p>Par ailleurs, la diversité des formations initiales des étudiants (Diplômes Universitaire de Technologie tertiaires, Brevets de Technicien Supérieur tertiaires, autres formations bac + 2) est affichée à deux reprises comme un point faible plutôt que comme un enrichissement, ce qui pose la question des efforts d'adaptabilité de la licence aux différents publics.</p>

Organisation
<p>La structure de la formation est équilibrée et conforme à l'objectif de pluridisciplinarité. Elle permet aux étudiants d'acquérir un socle de compétences dans diverses disciplines des sciences de gestion sans prendre le risque de se surinvestir dans certaines unités d'enseignement (UE) au détriment d'autres. La formation est organisée en deux semestres et quatre UE par semestre, cohérentes, portant respectivement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des disciplines fonctionnelles des sciences de gestion ;</li> <li>- des outils d'aide à la décision des sciences de gestion ;</li> <li>- l'environnement des affaires ;</li> <li>- des projets de valorisation personnelle pour favoriser l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants.</li> </ul> <p>La formation comprend un tronc commun important. La justification avancée dans le dossier est la nécessité d'offrir un socle commun de connaissances à des étudiants venant d'horizons variés, avant le choix d'une mention de master. L'inconvénient est la déception de certains étudiants (quelques-uns d'après le dossier) ayant l'impression de revoir des enseignements déjà étudiés dans leur parcours de formation antérieur. C'est un inconvénient fréquemment souligné dans les licences « suspendues ». La personnalisation du parcours n'est réalisée qu'à travers une UE au semestre 6 (S6) comprenant les projets de valorisation personnelle (bienvenus), un cours optionnel (choix entre négociation, e-commerce ou projet personnel), et un enseignement qualifié d'ouverture. Une voie de progrès pourrait être une personnalisation plus accentuée, selon la formation d'origine de l'étudiant, des enseignements.</p> <p>Sur le plan de la forme, la lisibilité de la maquette serait meilleure si les UE comprenant chacune plusieurs éléments constitutifs portaient des titres.</p>
Positionnement dans l'environnement
<p>La licence de gestion est l'une des six mentions générales de l'UFR Droit, Economie et Sciences sociales de l'université de Tours. Elle est opérée par l'IAE de Tours. Une L3 de gestion généraliste proche de celle de l'IAE de Tours est proposée dans plusieurs établissements des villes proches de Tours (Le Mans, Angers, Orléans, Poitiers, Limoges), sans que ces établissements n'aient prévu de coopération, ni d'éléments de différenciation. Il s'agit de formations généralistes de proximité en sciences de gestion. Singulièrement, les écoles de commerce de la région ne sont pas mentionnées dans le dossier.</p> <p>De manière classique et conformément au positionnement des IAE, la licence de gestion bénéficie de relations partenariales diverses : avec le monde académique (l'IAE de Tours est membre de l'association des IAE et bénéficie de ses actions/initiatives communes en matière de recrutement, internationalisation, certification qualité Qualicert, etc.) ; avec les entreprises ou organisations locales (Ordre des experts comptables (OEC), l'association des Directeurs Commerciaux de France (DCF), Caisses régionales des Banques mutualistes, etc.)</p> <p>La LG bénéficie en outre des services communs de l'université de Tours : Bibliothèque universitaire pour les ateliers d'initiation à la recherche documentaire, Maison de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle (MOIP) pour les projets de valorisation personnelle et les dispositifs de recherche de stage et d'insertion professionnelle, les relations internationales, le service culturel ou le service des sports de l'Université.</p>
Equipe pédagogique
<p>L'équipe pédagogique de la licence est composée très majoritairement d'universitaires ou assimilés. Cela permet aux étudiants de bénéficier de cours réalisés par des enseignants vraiment spécialisés dans leurs domaines. La présence de professionnels assure, quant à elle, une ouverture au monde de l'entreprise même si leur nombre est peu élevé. En effet l'équipe pédagogique comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 enseignants-chercheurs (1 professeur des universités, 11 maîtres de conférences, 6 ATER (Attaché Temporaire d'enseignement et de Recherche) en sciences de gestion (section 06 du Conseil National des Universités (CNU)) et d'un PRAG (Professeur Agrégé du secondaire), en poste à l'IAE de Tours ; ils assurent 73 % des heures d'enseignement) ;</li> <li>- 2 professeurs et chargé de cours de statistiques de l'Ecole de Management de Tours et un PRAG d'anglais de l'université de Tours hors IAE. Ils assurent 15 % des heures d'enseignement) ;</li> <li>- 8 intervenants professionnels (dont 3 coachs ou consultants) assurant 12 % des heures d'enseignement).</li> </ul> <p>Au-delà du conseil de perfectionnement (voir rubrique ci-après), l'équipe pédagogique se réunit deux fois par an lors de jurys semestriels de délibération auxquels tous les intervenants de la LG sont invités, et qui donnent lieu à un rapport.</p>

### Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Des tableaux précis des effectifs des étudiants, de leurs formations d'origine, et de leurs poursuites d'études sont fournis dans le dossier et présentent de manière claire les données sur 5 années universitaires (de 2010-2011 à 2014-2015). Ils permettent d'établir les éléments suivants :

- les effectifs d'inscrits dans la LG (L3) sont compris entre 71 et 96 étudiants, selon les années. La variation est importante et n'est pas expliquée dans le dossier.
- Les taux de réussite sont excellents (supérieurs à 92 % et plutôt en hausse).
- L'origine des étudiants est certes diverse, mais 12 % des inscrits sont titulaires de BTS (Brevet de Technicien Supérieur) tertiaires et 73 % de DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) tertiaires, en 2014-2015. Seuls 15 % viennent d'autres formations bac + 2 ; à cet égard, on peut regretter le faible nombre d'étudiants issus de deuxième année de licence.
- Les chiffres de poursuite d'études sont connus. L'IAE suit avec précision le devenir de ses étudiants, même lorsqu'ils s'orientent vers d'autres formations ou d'autres établissements. Le nombre de répondants à l'enquête est proche de 100 %, ce qui est remarquable.
- 100 % des diplômés poursuivent leurs études après la licence de gestion, ce qui est conforme à l'objectif affiché de la licence.
- 83 % des étudiants (chiffres de 2014-2015) poursuivent en M1 à l'IAE de Tours, ce qui tend à prouver l'attractivité confirmée après l'obtention du diplôme. Elle est significativement ouverte à l'international puisque 10 à 15 % des diplômés partent à l'étranger dans une université partenaire. Ces chiffres sont stables sur les 5 ans. Enfin, l'IAE offre des débouchés en alternance puisque c'est un choix opéré par un nombre significatif de diplômés. Aussi, le parcours post-diplôme semble cohérent avec les objectifs affichés par la licence, à savoir la poursuite d'études et l'ouverture à l'international.

### Place de la recherche

La formation à la recherche n'est pas l'objectif premier d'une licence. Toutefois, la formation à la recherche est présente dans la LG, à travers un atelier d'initiation à la recherche documentaire opéré par la bibliothèque universitaire (non inclus dans la maquette donc ne donnant pas lieu à évaluation) et à travers la production d'un rapport d'analyse de stage devant comprendre l'identification d'une problématique en sciences de gestion. Toutefois, aucun enseignement théorique pour aider à la problématisation n'est prévu.

Notons que l'équipe pédagogique de la LG comprend 17 enseignants-chercheurs ou ATER en sciences de gestion, qui sont rattachés au laboratoire en Sciences de Gestion VALLOREM (Val de Loire Recherche en Management Universités Orléans - Tours). Leur statut d'enseignant et chercheur peut laisser penser que les cours s'appuient aussi sur des travaux de recherche.

### Place de la professionnalisation

Le poids des intervenants professionnels est faible.

Toutefois, la partie professionnalisation est prise en compte à travers plusieurs modes pédagogiques (cours, intervenants professionnels, conférences, ateliers, rencontres) et surtout :

- un projet collectif et un stage obligatoire de 2 mois minimum (voir la rubrique suivante) ;
- Des concours de gestion organisés par l'OEC ou les DCF mais dont les modalités ne sont guère développées dans le dossier.

Le dossier mentionne le Module d'Orientation, de Bilan et d'Insertion Professionnelle (MOBIL) mis en place en licence à l'université de Tours lors du contrat d'établissement 2012-2017. L'objectif du MOBIL est de rendre l'étudiant acteur de son projet professionnel et d'enrichir ses représentations du monde professionnel. Le module est composé d'un enseignement en TD (travaux dirigés) en S6 et d'ateliers divers, non évalués (ateliers CV, lettres de motivation, ou recherche de stage/emploi, visites en entreprises, conférences etc.), mais obligatoires. Par sa présence dans les ateliers, l'étudiant obtient des points. Un minimum de six points est requis pour obtenir la licence. Une attestation est délivrée à l'étudiant, valorisant les actions menées par l'étudiant pendant sa licence. Toutefois, il semble que les étudiants de la LG valident automatiquement le MOBIL et ne soient donc pas contraints de suivre les ateliers, du fait, selon le dossier « de leurs nombreuses actions en direction du monde des affaires ». Le MOBIL n'est d'ailleurs pas repris dans la maquette. Il est donc étonnant que le dossier consacre autant de place à la description du dispositif.

## Place des projets et des stages

La place des projets et stages est importante, ce qui est bienvenu et conforme au positionnement des IAE.

Chaque étudiant participe à un projet collectif au cours de son année de LG, encadré par un enseignant-chercheur. Les projets permettent aux étudiants d'acquérir de l'autonomie et d'appréhender le travail concret et en groupe. Ils font l'objet d'une évaluation chaque semestre, mais ne donnent lieu ni à un rapport écrit ni à une soutenance, ce qui est surprenant. Le dossier fait état de 17 projets proposés et présente un tableau de la liste des projets menés en 2015-2016. Plus de la moitié des projets sont tournés vers la communication ou la vie de l'IAE de Tours (ce qui est classique en L3).

Par ailleurs, un stage obligatoire de deux mois minimum est prévu, et donne lieu à la rédaction d'un rapport d'analyse du stage. Le stage donne lieu à évaluation par le tuteur en entreprise et à une évaluation du rapport par l'enseignant-chercheur référent. Toutefois, une soutenance orale n'apparaît pas prévue. Les dispositifs d'aide à la recherche de stages sont nombreux, au niveau de l'IAE comme de l'établissement (banques de stages « R-pro », « sésame-stage », groupe studyrama ; hub IAE sur réseaux sociaux type Viadeo, etc.). Les stages peuvent être réalisés à l'étranger, mais le nombre d'étudiants concernés n'est pas mentionné.

## Place de l'international

La formation en langue est conséquente et bienvenue dans la LG : des cours d'anglais des affaires sont prévus les deux semestres, les étudiants ont accès au Centre de Ressources en langues, et valident le CLES (Certificat de Compétences en Langues de l'Enseignement Supérieur). Le choix d'une deuxième langue est possible dans le cadre de l'élément pédagogique d'ouverture.

Toutefois, la place de l'international en LG est par ailleurs modeste :

- Le nombre d'étudiants étrangers est faible dans la licence (deux étudiants suivant tous les cours venant d'Allemagne par an les deux dernières années connues ; trois l'année 2015-2016).
- La licence ne propose pas la possibilité d'effectuer un semestre à l'étranger. Cela paraît s'opérer plus tard entre 9 et 14 étudiants en M1, venant de la LG, partant à l'étranger).
- Le dossier évoque « une forte incitation pour que les étudiants réalisent leur stage de LG à l'étranger », mais le stage à l'étranger concerne au mieux 4 étudiants par an (4 à 5 % des étudiants), ce qui est peu.

## Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Les modalités de recrutement pour la LG de l'IAE de Tours est conforme à la procédure classique dans les IAE : sélection sur dossier au travers du test national SCORE IAE Message (culture générale, économique et managériales ; compréhension et expression écrite française ; raisonnement logique et numérique ; compréhension et expression écrite en anglais), et entretien de motivation. Le dossier fournit un tableau précis, sur quatre ans, du nombre de candidatures sur le site SCORE IAE Message, du nombre de dossiers reçus à Tours, du nombre d'entretiens et du nombre d'inscrits effectifs. Les chiffres montrent la très forte attractivité de l'IAE de tours : entre 800 et 1000 dossiers reçus selon les années, pour environ 90 places. Le nombre de dossiers reçus a toutefois chuté de 17 % en 2015-2016 par rapport aux 2 années précédentes, revenant au niveau de l'année 2012-2013. Aucun commentaire n'est fait sur cette évolution en 2015-2016.

Les dispositifs de suivi des étudiants et d'aide à la réussite sont prévus mais l'encadrement individuel ne dispose pas d'outil personnel à chaque étudiant. Le dossier précise que les étudiants en difficulté peuvent bénéficier de dispositifs pédagogiques particuliers, sans qu'il ne soit précisé lesquels, ou de conseils pour une éventuelle réorientation.

## Modalités d'enseignement et place du numérique

La LG est proposée principalement en formation initiale. Si la formation continue et la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) sont possibles, le nombre d'étudiants concernés n'est toutefois pas fourni dans le dossier. Le dossier d'autoévaluation mentionne que la formation peut être proposée en apprentissage, sans préciser le nombre d'étudiants concernés. La formation est exclusivement en présentiel, la Formation A Distance (FOAD) n'est pas prévue.

Un Régime Spécial d'Etudes (RSE) est prévu, selon des modalités définies au niveau de l'établissement, pour les publics à contraintes particulières (ex : étudiants salariés, en situation de handicap, élus, inscrits en double cursus, sportifs ou suivant une formation artistique de haut niveau, chargés de famille). Le nombre d'étudiants de la LG concernés par ce RSE n'est pas mentionné dans le dossier.

Les étudiants de la LG bénéficient d'un enseignement en bureautique et informatique et valident le C2i (Certificat Informatique et Internet). Des moyens en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont déployés pour les étudiants par l'établissement (plateforme CELENE (Cours En Ligne et Enseignement Numérique), groupe Facebook, matériel et formations pour visioconférences, communauté virtuelle). Cependant, ni l'IAE, ni les responsables du diplôme ne semblent aller plus loin dans ces dispositifs et apprentissages, alors même que la révolution numérique modifie profondément le management.

### Evaluation des étudiants

Les modalités de contrôle des connaissances sont diverses (oraux/écrits, contrôles continus et terminaux, travaux individuels ou en groupe, etc.), et sont communiquées après quelques semaines de cours aux étudiants. Chaque enseignant choisit son mode d'évaluation. La mise en place d'évaluation par portefeuille de compétences n'est pas prévue dans cette licence, alors qu'elle se diffuse dans les IAE.

Le dossier ne précise pas les règles de compensation entre UE, ni si le redoublement est possible. L'ADD indique néanmoins les règles, mais avec une formulation peu claire :

« Les UE sont définitivement acquises et capitalisables dès lors que l'étudiant y a obtenu la moyenne. De même, sont capitalisables les éléments constitutifs des unités d'enseignement. Elles sont affectées d'un coefficient et de crédits européens. Une compensation s'effectue sur le semestre sur la base de la moyenne générale des notes obtenues aux diverses unités d'enseignement, pondérées par les coefficients. Deux sessions de contrôle de connaissance sont organisées pour chacun des semestres d'enseignement ».

### Suivi de l'acquisition de compétences

Au-delà de l'acquisition de compétences à travers les cours, les étudiants bénéficient de plusieurs dispositifs pour progresser : centre de ressources en langues, C2i, travaux collectifs, ateliers de professionnalisation...

L'Annexe Descriptive au Diplôme (ADD ou supplément au diplôme) est présente, complète et à jour. Aucune fiche RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) n'est jointe au dossier.

Des grilles d'évaluation ont été mises en place pour l'évaluation des stages et projets. Il manque cependant un outil personnalisé et individuel de validation des connaissances et compétences acquises par les étudiants durant l'année.

### Suivi des diplômés

L'IAE suit avec précision le devenir de ses étudiants, même lorsqu'ils s'orientent vers d'autres formations ou d'autres établissements, grâce à une enquête réalisée début septembre par le responsable de la formation, auprès des étudiants non-inscrits en M1 à l'IAE de Tours. Le nombre de répondants à l'enquête est proche de 100 %, ce qui est remarquable. Les chiffres de poursuite d'études sont connus et sont conformes aux objectifs de la formation. L'existence d'un réseau des anciens n'est pas mentionnée, ce qui est dommage.

### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

L'IAE de Tours étant certifié QUALICERT depuis 2007, une procédure standardisée d'évaluation des enseignements est prévue chaque année, avec une grille unique proposée en ligne par l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE). Les résultats des enquêtes sont discutés lors du conseil de perfectionnement organisé au niveau de la mention, une fois par an, et réunissant l'équipe pédagogique. Des exemples d'évolution dans la formation suite à ces enquêtes sont joints dans le dossier, avec une grande transparence. Cependant, les étudiants ou leurs représentants ne semblent pas associés au conseil de perfectionnement, ni les intervenants extérieurs, ce qui est dommage.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- La très forte attractivité de la licence de gestion l'IAE de Tours, au vu du nombre de dossiers reçus.
- L'appartenance au réseau des IAE et des dispositifs mis en place dans ce cadre (SCORE Message IAE, Certification Qualicert, concours des entreprises etc.).
- La structure de la formation, pluridisciplinaire au sein des sciences de gestion, préparant bien à la poursuite d'études et à l'international.
- La place importante des projets collectifs dans la formation et le stage obligatoire de deux mois minimum.
- La place importante faite à l'apprentissage des langues.
- Le suivi précis du devenir des diplômés, même lorsqu'ils s'orientent dans une autre formation ou dans un autre établissement que l'université de Tours.

### Points faibles :

- Le poids du tronc commun qui ne permet pas de prendre en compte la diversité des formations d'origine des étudiants.
- L'implication de professionnels (cours, participation au conseil de perfectionnement) faible pour une formation en IAE, ainsi que le manque d'interaction avec un réseau des anciens.
- La place faible de l'international en licence (hormis l'apprentissage des langues).
- Le manque d'outils individuels personnalisés pour le suivi des connaissances et compétences.
- La faible prise en compte des transformations numériques dans l'enseignement.

### Avis global et recommandations :

La licence *Gestion* de l'IAE de Tours est une formation généraliste attractive qui remplit son rôle avec succès vers la poursuite d'études. Elle répond à une réelle demande sociale et constitue une voie d'accès privilégiée aux mentions de master de l'IAE de Tours pour des étudiants titulaires d'un bac + 2.

Une voie de progrès pourrait être une personnalisation plus accentuée, selon la formation d'origine de l'étudiant, des enseignements, afin d'éviter l'impression de redondance exprimée par certains étudiants. Plusieurs parcours pourraient être proposés, ou au moins des cours de remise à niveau de manière à permettre des niveaux d'enseignement nettement en progression en LG, par rapport aux enseignements en DUT, BTS ou L2.

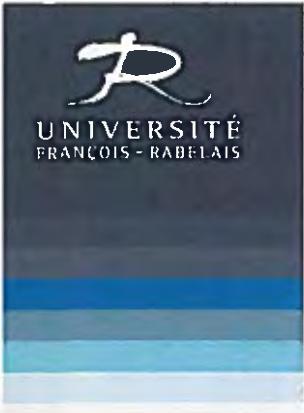
Une autre voie de progrès serait l'ouverture sur l'international, avec la possibilité pour les étudiants de suivre un semestre de la LG à l'étranger.

L'implication de professionnels dans la formation pourrait être augmentée (cours, participation au conseil de perfectionnement), éventuellement en lien avec le réseau des anciens.

La création d'un livret personnel d'acquisition des compétences au cours de l'année permettrait aux étudiants de mieux évaluer leur évolution et aux enseignants de mieux identifier les étudiants en difficulté.

Enfin la question de la révolution numérique appliquée au management ainsi que l'acquisition d'une culture numérique pourrait, dans le cadre de cette formation, faire l'objet d'une réflexion approfondie.

# Observations de l'établissement



UNIVERSITÉ  
FRANÇOIS - RABELAIS

Université  
François-Rabelais  
de Tours

60, rue du Plat d'Étain  
BP 12050  
37020 Tours Cedex 1

[www.univ-tours.fr](http://www.univ-tours.fr)

Tours, le 20 mai 2017  
Monsieur le Président de l'Université  
François-Rabelais de Tours

**Objet : HCERES retours sur l'autoévaluation**

Je, soussigné Philippe Vendrix, Président de l'Université François-Rabelais de Tours, indique par la présente que l'établissement ne souhaite pas faire d'observation sur les retours des comités HCERES concernant les mentions de Licences, Licences professionnelles et Masters.

L'ensemble des remarques ont été transmises aux responsables des mentions en préparation, en même temps que les expertises internes produites par les rapporteurs de la Commission Formation et Vie Universitaire. Ces documents vont permettre aux enseignants d'ajuster leurs propositions de mentions et de parcours, en fonction des recommandations qui leur ont été faites.

Un court document concernant les retours sur les champs de formation est joint.

L'université de Tours remercie les experts de l'HCERES du soin mis à l'analyse de l'autoévaluation et d'efforcera d'en tirer le plus grand bénéfice.

Le Président de l'université  
Philippe Vendrix