Master Sciences de gestion

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Sciences de gestion. 2018, Université Pantheon-Assas Paris II. hceres-02029552

HAL Id: hceres-02029552

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02029552

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.

Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations Gestion

Université Paris II Panthéon-Assas

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 21/06/2018

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

Pour le Hcéres[1] :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts[2] :

Christophe Daniel, Président

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

[1] Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

ÉVALUATION RÉALISÉE EN 2017-2018
SUR LA BASE DE DOSSIERS DÉPOSÉS LE 21 SEPTEMBRE 2017

PRÉSENTATION

Le champ *Gestion* de l'Université Paris II Panthéon-Assas est composé d'une licence générale en trois ans *Administration économique et sociale* (AES), de deux licences professionnelles (LP) qui sont des troisième année de licence spécialités *Management des réseaux et systèmes d'information* et *Management des entreprises de distribution en réseau* (toutes deux proposées en formation initiale et en apprentissage), et d'un master *Sciences de gestion* décliné la deuxième année en neuf spécialités à finalité professionnelle (proposées en formation initiale, en formation continue et en alternance – contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation) et une spécialité à finalité recherche (proposée en formation initiale uniquement). Les spécialités de seconde année de master (M2) sont *Coaching – Développement personnel en entreprise*, *Commerce et management international*, *Gestion des ressources humaines et management public*, *Gestion des ressources humaines et relations de travail*, *Gestion des ressources humaines internationales*, *Intelligence marketing et mesure des marchés*, *Management de projets logistiques*, *Management stratégique et entrepreneuriat*, *Marketing et communication des entreprises*, *Recherche en Sciences de gestion*.

AVIS GLOBAL

Ce champ de formations a toute sa pertinence et répond judicieusement à la demande croissante de compétences en gestion et en management. Dans son périmètre, on note cependant la présence de la troisième année de la licence *Économie-gestion*, parcours *Gestion*, dans le champ *Économie*. Cette troisième année de licence (L3) en gestion est la principale formation pourvoyeuse d'étudiants en master de gestion. Il aurait été envisageable de créer un champ unique « économie et gestion ». Une autre solution aurait consisté en la double appartenance de la licence *Économie et gestion* dans un champ principal *Économie* et un champ secondaire *Gestion*. Il aurait été utile dans tous les cas, de davantage mentionner cette L3 gestion dans le dossier du champ *Gestion*, en particulier sur les questions du suivi et des résultats des étudiants.

Dans le même ordre d'idée, on appréhende mal les relations entre les formations de gestion et les formations d'autres champs, comme les formations d'anglais ou celles du champ *Sciences humaines et sociales* (SHS). La LP *Management des réseaux et systèmes d'information* pourrait parfaitement appartenir au champ SHS du fait de sa spécialisation en système d'information. Il existe en outre des doubles licences ou des parcours bilingues avec lesquelles les formations en gestion pourraient être impliquées et pour lesquelles on n'a que peu d'information, pour l'appréhension, par exemple, de l'internationalisation des formations ou des partenariats avec les milieux socio-économiques.

Par ailleurs, en master, chaque spécialité de M2 fonctionne de façon largement autonome et l'esprit de mention n'existe pas dans les faits. Ce point devrait être résolu car dans le projet indiqué dans le document d'autoévaluation, le nouveau découpage en cinq mentions elles-mêmes déclinées en parcours apparaît plus pertinent. On pourrait ainsi veiller à la cohérence de chaque mention et à assurer la continuité des études du M1 au M2.

Le pilotage apparaît insuffisant pour appréhender le devenir des diplômés. Cette politique relève certes de l'établissement mais pas uniquement puisque le document relatif au champ *Gestion* souligne aussi que les formations sont suivies principalement en apprentissage, ce qui devrait permettre d'obtenir des informations précises sur les emplois. On peut regretter par ailleurs que ne soient pas réalisées d'enquêtes d'insertion professionnelle à six mois avec l'aide du responsable de la mention ou des spécialités pour inciter les étudiants à répondre. Les enquêtes à 30 mois réalisées par l'établissement ont un faible taux de réponses. Il serait intéressant de mettre en place, en complément d'une enquête d'insertion professionnelle de ce type, une enquête pilotée directement par les responsables des formations. Les étudiants et les professionnels sont également peu impliqués dans le pilotage de la formation *via* notamment le conseil de perfectionnement. Il manque également une enquête d'évaluation des enseignements par formation qui pourrait permettre d'appréhender et diffuser les bonnes pratiques.

ANALYSE DÉTAILLÉE

L'exposé des finalités de chacune des formations du champ montre que les objectifs sont clairement définis en lien avec les compétences nécessaires. Les parcours proposés en master sont originaux et en bonne adéquation avec le monde professionnel. Les objectifs sont conformes aux attendus pour chaque niveau de diplôme : la licence AES fournit des compétences en économie, en droit et en gestion avec pour objectif la préparation aux concours administratifs ou l'accès dans les masters en économie et en gestion ou dans les licences professionnelles. En revanche, les LP enregistrent de très faibles taux d'insertion professionnelle dans les métiers initialement visés à cause d'importantes poursuites d'études en master.

Le master *Sciences de gestion* affiche lui aussi des finalités clairement établies et spécialisées. Il prépare aux compétences associées aux métiers visés, que ce soit en première année de master (M1) ou dans ses différentes spécialités de seconde année (M2). Sa professionnalisation est fortement assurée par des voies en alternance (apprentissage, professionnalisation) ainsi qu'une forte implication d'intervenants professionnels, à l'exception de la voie recherche. La poursuite d'étude entre le M1 et le M2 correspondant est toutefois limitée à 50 % environ des étudiants, sans doute à cause d'un manque d'options de spécialité en M1 préparant au M2.

En ce qui concerne le positionnement des formations dans l'environnement, le master *Sciences de gestion* se trouve en concurrence directe avec les grandes écoles de commerce, les IAE (Instituts d'Administration des Entreprises), et les masters en gestion d'autres universités. Toutefois, le master est bien ancré dans son environnement socio-économique et institutionnel et bénéficie de son appartenance à une grande université parisienne. D'ailleurs, la concurrence exercée par les grandes institutions ne semble pas nuire à l'attractivité de chacune des spécialités. La licence AES est une formation de proximité délivrée exclusivement sur le site de Melun où elle a su trouver sa place. Le champ a pour laboratoire de référence le LARGEPA (Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas). Chaque spécialité du master est adossée à ce laboratoire, la spécialité *Commerce et management international* l'étant également au CRED (Centre de Recherches en Économie et Droit). Dans chaque spécialité du master, des unités d'enseignement d'initiation à la recherche sont en place. Le lien de la licence et des licences professionnelles avec la recherche ne repose en revanche que sur la présence d'enseignants-chercheurs, membres du LARGEPA, au sein des équipes pédagogiques. Le fait de proposer des formations en alternance (master, licences professionnelles) permet de développer de nombreuses relations avec un large portefeuille d'entreprises partenaires, ainsi qu'avec des organisations professionnelles (enseignements, parrainages, conférences…). Les spécialités de master participent ou ont des liens forts avec les réseaux professionnels les concernant, ainsi qu'avec celui des anciens élèves. La licence AES et les LP paraissent cependant manquer d'interactions avec le monde socio-économique.

Concernant l'organisation pédagogique des formations, on regrette un manque de spécialisation progressive de la licence AES puisqu'aucun cours optionnel ou électif n'est proposé, notamment en L3. Les dispositifs d'aide à réussite ne sont en outre pas détaillés pour cette formation, en particulier sur les modalités de « soutien », « d'aide à la révision » et de « tutorat ». On regrette que le parcours « réussite » mis en place dans la licence *Économie et gestion* ne soit pas également proposé aux étudiants d'AES qui en auraient besoin.

Pour les deux licences professionnelles, si l'on conçoit que leur premier semestre soit mutualisé, le manque de cohérence et de pertinence du tronc commun par rapport aux métiers visés par les formations est dommageable, notamment en ce qui concerne les enseignements de gestion.

Le master présente une bonne articulation des différentes unités d'enseignement en blocs qui font sens avec les objectifs de la formation. On observe également une forte spécialisation dans des domaines pointus des sciences de gestion (intelligence marketing et mesure des marchés, management de projets logistiques, management stratégique et entrepreneuriat, etc.) et en adéquation avec les besoins aussi bien des entreprises que des organisations publiques. Chacune des spécialités propose en M1 un dispositif spécifique d'accompagnement des étudiants, qui prend la forme de séminaires de mise à niveau afin de réduire l'hétérogénéité des recrutements (notamment dans les spécialités *Commerce et management international* et *Gestion des ressources humaines et relations de travail*).

La professionnalisation des formations est globalement satisfaisante. Si l'existence d'un stage obligatoire durant la troisième année de la licence AES est positive, on regrette que son évaluation ne soit pas intégrée dans le contrôle des connaissances. Il peut également être surprenant que le rapport de stage doive être remis en première année de master. De plus, le choix d'une poursuite d'études après les deux LP est clairement évoqué (avec conseil et orientation encouragée par le corps enseignant), ce qui est un point très négatif, dans la mesure où les licences professionnelles sont conçues pour favoriser une insertion professionnelle immédiate (jusqu'à 75 % des étudiants de LP ont pu ainsi poursuivre en master). Dans le master, on apprécie la présence satisfaisante et équilibrée de professionnels dans l'équipe pédagogique (sauf pour le

parcours *Coaching – développement personnel en entreprise* où elle est trop importante), ainsi que les dispositifs de validations des acquis de l'expérience (VAE) et des acquis professionnels et personnels (VAPP) de qualité.

La place réservée au numérique reste limitée en licence générale, à l'utilisation d'une plateforme numérique, sans grande précision. Dans les LP, en revanche, l'utilisation du numérique est particulièrement développée et les outils mis à disposition des étudiants sont nombreux et diversifiés. En master, le dispositif lié au développement du numérique est convenable, même si sur ce point, des efforts pourraient être réalisés.

Enfin, concernant l'internationalisation, on regrette qu'au vu du dossier, la licence AES ne donne pas lieu à des échanges internationaux en cours de cursus. Dans les LP, l'internationalisation de la formation se résume à l'accompagnement dans les projets académiques et professionnels des étudiants à l'étranger, notamment *via* le Pôle langues. La formation n'est cependant pas éligible à un semestre d'études à l'étranger. Pourtant, cette ouverture à l'international fait partie des perspectives proposées d'amélioration de la licence AES, en permettant, en particulier, aux étudiants de participer à des échanges internationaux. L'ensemble du dispositif international est en revanche très satisfaisant en master : on apprécie ainsi l'intervention d'enseignants étrangers dans chacune des spécialités. En outre, des cours sont dispensés en anglais dans la plupart des spécialités, et la spécialité *Gestion des ressources humaines internationales*, qui accueille des étudiants de 17 nationalités différentes, est même intégralement dispensée en anglais. Le volume horaire de l'anglais est également approprié avec le positionnement de chaque spécialité. Les étudiants du master *Sciences de gestion* peuvent enfin bénéficier de conventions internationales ou d'échanges Erasmus dans 28 établissements de 18 pays. On regrette cependant que le dossier ne mentionne pas le nombre d'étudiants entrants et sortants.

Pour ce qui est du pilotage des formations, les compositions des équipes pédagogiques sont diversifiées et de qualité : elles comprennent à la fois des enseignants-chercheurs et des professionnels dont la proportion varie suivant les parcours. Ainsi, hormis la LP *Management des entreprises de distribution en réseaux* dans laquelle le pourcentage de professionnels est faible compte tenu des objectifs professionnels de la formation (19 % d'enseignants professionnels), la volumétrie des cours dispensés par les professionnels correspond à ce qui est attendu dans ce type de formation. Les responsabilités pédagogiques y sont dans l'ensemble bien distribuées.

Les modalités d'évaluation des étudiants sont classiques, avec un partage entre contrôle continu et examen final correspondant au partage cours/ travaux dirigés (TD) sur les enseignements fondamentaux, et des examens oraux pour les enseignements complémentaires.

Les informations données sur le fonctionnement des conseils de perfectionnement de ces formations sont majoritairement lacunaires. Ces formations évoquent l'existence de ces conseils de perfectionnement mais aucun compte rendu n'est annexé aux dossiers, ce qui ne permet pas d'en apprécier le fonctionnement et l'efficacité réflexive, les apports de ces organes sur l'évolution des formations. On ignore la fréquence des réunions, la présence effective des diverses catégories de membres et le mode de diffusion des comptes rendus. Le nombre et les compétences des membres professionnels en particulier ne sont pas précisés. Pour ces raisons, ces conseils de perfectionnement ne jouent pas encore un rôle important dans l'auto-évaluation. En outre, l'évaluation des enseignements est réalisée *via* un lien Internet. Les résultats sont traités et transmis à la fois au Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire ainsi qu'au responsable de la formation, mais les seuls résultats disponibles sont relatifs à l'ensemble des formations de l'Université Paris II Panthéon-Assas, sans savoir si des évaluations spécifiques à chaque enseignement sont utilisées, notamment dans le cadre des conseils de perfectionnement.

À propos des informations sur le devenir des diplômés, plusieurs formations ne précisent pas leurs dispositifs de suivi des étudiants, leur insertion professionnelle, les poursuites d'études et leur attractivité. Les enquêtes d'insertion professionnelle sont réalisées par la mission Qualité-Évaluation de l'établissement mais on se contente de répondre aux enquêtes ministérielles. Seules les enquêtes à 30 mois, faites par l'établissement, et dont les taux de réponse sont faibles au regard des effectifs d'étudiants inscrits, sont pertinentes, ce qui fournit des résultats sont significatifs.

Aucune information n'est donnée sur le suivi des étudiants entre la licence et le master. Ainsi, on ne sait par exemple pas comment réussissent en master (de gestion) les étudiants titulaires de la licence AES. On ne dispose pas par ailleurs dans le dossier d'informations pertinentes permettant d'apprécier de façon chiffrée la nature exacte des emplois occupés par les diplômés, ce qui ne permet pas de vérifier si les débouchés professionnels des étudiants diplômés correspondent bien aux objectifs initialement affichés en termes de compétences. Cette question nécessite une réorganisation des procédures de suivi des diplômés. On regrettera enfin une trop grande indépendance des différentes spécialités de master. Cela peut dénoter l'absence de véritable pilotage de la mention. Il serait donc nécessaire de découper l'offre actuelle de formations en master de gestion en différentes mentions plus spécialisées et plus cohérentes, comme cela est suggéré pour l'avenir.

Les résultats constatés en termes d'attractivité des formations et de réussite des étudiants sont contrastés. Deux tendances générales peuvent ainsi être observées.

D'une part, en licence, les effectifs sont modestes (en moyenne 150 étudiants en L1 AES pour une quarantaine en L2 et en L3, 12 étudiants dans chacune des deux LP avec des effectifs en baisse pour la LP *Management des entreprises de distribution en réseau* sans qu'on en connaisse les raisons). La licence AES présente un taux d'abandon très important (de l'ordre de 40 %), un taux de réussite bas en première année (de l'ordre de 25 % sur les inscrits et de 40 % hors abandon), et un taux d'échec encore significatif en deuxième année, et ce en dépit de quelques dispositifs affichés d'aide à la réussite. Ces chiffres peuvent interroger sur le niveau des étudiants recrutés en première année et sur l'absence d'un parcours réussite tel que celui mis en place dans la licence d'économie-gestion.

De même, les poursuites d'études en master sont très élevées, aussi bien après la licence AES (dans une bonne proportion comprise entre 50 % et 75 %) qu'après les deux LP, ce qui apparaît pour ces dernières comme très étonnant. De ce fait, les taux d'insertion professionnelle sont faibles, ce qui est habituel après une licence générale, mais en contradiction avec l'objectif d'insertion professionnelle des LP. En outre, on manque d'informations sur les principaux masters de destination (même s'il n'y a pas de données chiffrées, la poursuite d'études principale pour les licenciés d'AES semblait être le master *Administration et gestion des entreprises* qui a été supprimé à la rentrée 2017 car il faisait doublon avec le master *Sciences de gestion*) et sur les étudiants qui ne poursuivent pas leurs études.

Le master *Sciences de gestion* bénéficie en revanche d'une forte attractivité et la sélectivité y est importante. Pour le M1 par exemple, il y a eu, en 2017, 282 candidatures pour 60 places. Ce taux de pression est à corréler à un taux de réussite dans ces formations bon ou très bon (hormis dans le parcours *Recherche*), souvent supérieur à 95 %.

POINTS D'ATTENTION

Trois formations apparaissent comme étant problématiques dans ce champ :

La licence AES est une formation qui n'apparaît pas comme étant pleinement supportée par l'Université Paris II Panthéon-Assas : les taux d'abandon et d'échec en L1 et en L2 sont très élevés et, malgré l'existence de quelques aides proposées aux étudiants, il n'y a pas de parcours « réussite » proposé aux étudiants. Pourtant, elle remplit la mission de donner à ses titulaires une formation généraliste permettant une poursuite d'études en master, le plus souvent de gestion. La formation pourrait par conséquent être améliorée en recourant à des innovations pédagogiques et en donnant la possibilité aux étudiants de participer à des échanges internationaux. Le cursus devrait aussi être conçu pour permettre des passerelles avec des filières professionnelles courtes, à destination d'étudiants ne souhaitant pas poursuivre leurs études jusqu'au master.

Les deux licences professionnelles du champ *Management des réseaux et systèmes d'information* et *Management des entreprises de distribution en réseau* sont dotées d'un tronc commun peu probant du fait de leurs spécificités propres. Pour chacune d'elles, le nombre d'étudiants est relativement faible et la poursuite en master est très élevée (supérieure à 50 % et pouvant aller jusqu'à 70 %) alors qu'elle devrait rester marginale ; et elle n'est nullement dissuadée. De ce fait, l'insertion professionnelle des étudiants est très faible. Les objectifs principaux de formations professionnalisantes de ce type étant loin d'être atteints, il convient de les revoir.

Par ailleurs, l'établissement devrait veiller à :

- la lisibilité de l'offre de formation et la cohérence des mentions dans le cadre de la nouvelle nomenclature
- un véritable pilotage avec des structures bien définies,
- un meilleur suivi du devenir des diplômés, avec des taux de réponse satisfaisants aux enquêtes d'insertion,
- mettre en place des enquêtes complémentaires pilotées directement par les responsables des formations,
- impliquer les étudiants et les professionnels dans le pilotage de la formation, notamment par leur participation active aux conseils de perfectionnement,
- procéder à l'évaluation des enseignements de chaque formation.

FICHES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

Ci-dessous les fiches d'évaluation des formations suivantes :

- Licence Administration économique et sociale
- Licence professionnelle Management des entreprises de distribution en réseau
- Licence professionnelle Management des réseaux et systèmes d'information
- Master Sciences de gestion

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE ADMINISTRATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Établissement : Université Paris II Panthéon-Assas

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence(LI) *Administration économique et sociale* (AES) de l'Université Paris II Panthéon-Assas se présente comme une formation généraliste pluridisciplinaire en économie, droit et gestion, préparant les étudiants à des masters tournés vers la gestion et l'administration publique ou privée, ou à des formations professionalisées plus courtes. La licence AES est dispensée en formation initiale. Les enseignements sont assurés en présentiel, sans choix d'option ou de parcours. Elle est délivrée exclusivement sur le site de Melun.

ANALYSE

Finalité
Formation pluridisciplinaire, la licence *Administration économique et sociale* de l'Université Paris II Panthéon-Assas permet à ses titulaires d'acquérir un ensemble de connaissances et de compétences dans les domaines de l'économie, du droit et de la gestion. Un des objectifs de la licence est de permettre l'accès à des formations de niveau master d'économie et de gestion. Elle permet aussi aux étudiants de s'orienter en cours ou à l'issue du cursus vers d'autres formations professionnalisantes (bachelors, licences professionnelles) ou de préparer des concours administratifs. L'insertion professionnelle possible concerne les métiers de techniciens dans les activités de commerce, de gestion et d'administration en accord avec les contenus des enseignements. La professionnalisation du cursus est progressive et aboutit à un stage obligatoire d'un mois en troisième année. Le dossier d'autoévaluation, lacunaire, ne permet d'apprécier que très partiellement si le devenir des étudiants en termes de poursuite d'études ou d'insertion professionnelle est conforme à la finalité du diplôme.
Positionnement dans l'environnement
La licence d'administration économique et sociale apparaît comme une formation de proximité qui a su trouver sa place sur un site à la limite de la grande couronne parisienne avec des effectifs modestes mais suffisants pour en garantir la pérennité. Son adossement recherche est garanti par la part majoritaire des enseignements prodigués par des enseignants-chercheurs mais les laboratoires d'appartenance ne sont pas mentionnés dans le dossier. L'insertion de la formation dans le tissu économique local est assurée grâce aux interventions réalisées par des professionnels et par l'organisation de stages en 3ème année de licence (L3). L'ouverture internationale de la formation est inexistante : si les étudiants peuvent formuler en L3 une demande de séjour dans une université étrangère, ce séjour se déroulera en première année de master (M1).

Organisation pédagogique
La formation dispensée est totalement tubulaire, sans aucune possibilité de choix d'options sur l'ensemble du cursus. Le contenu de la formation permet de couvrir les notions essentielles des différentes disciplines juridiques, économiques, sociales avec un grand niveau de généralité, tout en donnant une ouverture sur l'entreprise à travers des enseignements de gestion, qui restent toutefois cantonnés à la gestion comptable et financière. Cette ouverture passe aussi par l'obligation de faire un stage en troisième année mais il est regrettable que l'évaluation du stage ne soit pas intégrée dans le contrôle des connaissances en effet le rapport doit être remis en première année de master. Un dispositif d'aide à la réussite (tutorat, mise à niveau en mathématiques, aide à la révision) est proposé aux étudiants en première année. Ce dispositif n'est pas suffisamment détaillé et analysé quant à son efficacité. La place réservée au numérique reste limitée à l'utilisation d'une plateforme numérique, sans grande précision tandis qu'aucune place n'est laissée à l'innovation pédagogique. Enfin, au vu du dossier, la formation ne donne pas lieu à des échanges internationaux en cours de cursus.
Pilotage
L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants détachés du secondaire et de professionnels, avec un bon équilibre entre ces différents intervenants, même si la présence de Professeurs d'université est faible par rapport à celle des maîtres de conférences. La licence est pilotée par l'équipe pédagogique, sans autre précision, tandis qu'un conseil de perfectionnement est en cours de mise en place, sans que ses prérogatives ni son mode de fonctionnement ne soient précisés. Les modalités d'évaluation des étudiants sont classiques, avec un partage entre contrôle continu et examen final correspondant au partage cours/ travaux dirigés (TD) sur les enseignements fondamentaux, et des examens oraux pour les enseignements complémentaires. L'évaluation des enseignements est réalisée *via* un lien Internet, mais les seuls résultats disponibles sont relatifs à l'ensemble des formations de l'Université Paris II Panthéon-Assas, sans savoir si des évaluations spécifiques à chacun des enseignements sont disponibles.
Résultats constatés
La licence *Administration économique et sociale* présente des effectifs modestes (en moyenne : environ 150 étudiants en première année (L1) et une quarantaine en deuxième et troisième (L2 et L3) liés à son bassin de recrutement en limite de la grande couronne parisienne. Par contre, elle présente un taux d'abandon important (de l'ordre de 40%) et un taux de réussite bas en première année (de l'ordre de 25 % sur les inscrits et de 40 % hors abandon), et un taux d'échec encore significatif en deuxième année. Cette déperdition aboutit à des effectifs en troisième année plutôt faibles qui restent toutefois suffisants pour garantir la pérennité de la formation. Le suivi des étudiants est très parcellaire. La poursuite d'études en master concerne entre la moitié et les trois quarts des étudiants diplômés ; un des débouchés, supposé car le dossier n'est pas explicite sur ce point, était le master *Administration et de gestion d'entreprise* de l'Université Paris II Panthéon-Assas qui a fermé en 2017. L'insertion professionnelle concerne quelques étudiants (entre 0 et 3) mais le nombre de répondants aux enquêtes est très faible (entre 2 et 9). De même, le dossier évoque les possibilités de réorientation des étudiants vers des formations professionnalisantes à l'issue de la L2 ou de la L3 sans qu'aucune évaluation des effectifs concernés ne soit fournie ; la même remarque peut être formulée pour le nombre d'étudiants préparant des concours administratifs.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Une formation généraliste de proximité, pluridisciplinaire.
- Une professionnalisation progressive de la formation.
- Une équipe pédagogique diversifiée et équilibrée entre enseignants-chercheurs, enseignants du secondaire et professionnels.

Principaux points faibles :

- Un dossier lacunaire ne comportant aucune analyse contextuelle de la formation.
- Des taux d'abandon et d'échec élevés en particulier en première année.
- Un devenir incertain des étudiants en l'absence d'analyse et d'un manque de données sur leur insertion et leur poursuite d'études.
- Une ouverture internationale nulle au vu du dossier.
- Un pilotage trop insuffisante de la formation.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La licence AES de l'Université Paris II Panthéon-Assas a pour mission de donner à ses étudiants une formation généraliste et pluridisciplinaire qui doit leur permettre de poursuivre leurs études en master ou de s'insérer dans le monde professionnel soit juste après l'obtention du diplôme, soit en préparant des concours administratifs ou autres, soit, encore, en intégrant une formation courte de type licence professionnelle. Les informations sur le devenir des étudiants diplômés sont trop limitées pour vérifier si l'objectif de la formation est atteint, il aurait été intéressant de connaître le taux de réussite en seconde année de master (M2) des diplômés poursuivant leurs études dans des masters de l'établissement. Une analyse du contexte spatial de la formation devait être intégrée au dossier, elle permettrait de mieux comprendre l'importance du taux d'abandon et la faiblesse du taux de réussite en première année. Les dispositifs d'aide à la réussite dont il faut souligner leur mise en place au sein de la formation, devraient être intégrés, en première année, dans un parcours « réussite » qui montrerait une réelle volonté de prendre en compte les particularités du public et permettrait une mise à niveau des étudiants présentant des lacunes dans leur formation initiale. L'attractivité de la formation pourrait aussi être améliorée en recourant à des innovations pédagogiques et grâce à l'acquisition de compétences transversales par les étudiants. Le cursus devrait aussi être conçu pour permettre des passerelles avec des filières professionnelles courtes, à destination d'étudiants ne souhaitant pas poursuivre leurs études jusqu'au master. En troisième année, la mise en place de parcours déterminés en fonction des masters suivis par les diplômés faciliterait la poursuite d'études dans le nouveau cadre sélectif à l'entrée en master et renforcerait l'attractivité de la licence. Il faudrait enfin donner une possibilité effective aux étudiants de participer à des échanges internationaux durant leur formation. Ces recommandations apparaissent nécessaires pour assurer la pérennité de la formation dont la situation appelle un engagement plus fort de la part de l'établissement.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION EN RESEAU

Établissement : Université Paris II Panthéon-Assas

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence professionnelle (LP), mention *Management des organisations*, spécialité *Management des entreprises de distribution en réseau*, a été créée à l'Université Paris II Panthéon-Assas en septembre 2013, en formation initiale classique et en apprentissage, en collaboration avec la Fédération du Commerce Associé (FCA). La formation vise à former, grâce aux connaissances et compétences attendues dans le domaine de la gestion des unités commerciales, des salariés chargés de l'encadrement intermédiaire et/ou du contact avec les clients dans des petites ou moyennes entreprises commerciales constituées en réseau. La formation est dispensée à la Maison des sciences de gestion à Paris.

ANALYSE

Finalité
Le dossier de la licence professionnelle expose clairement les connaissances et compétences attendues dans le domaine de la gestion commerciale, comptable, juridique et du management. De façon satisfaisante, les enseignements et les missions des étudiants en entreprise permettent l'acquisition de ces connaissances et compétences personnelles, mais également des compétences professionnelles. Les métiers assurés par les diplômés à l'issue de la formation ne sont pas renseignés. Il n'est donc pas possible de vérifier l'adéquation entre le contenu de la formation et la nature des débouchés professionnels (niveau d'emploi et secteur d'activités).
Positionnement dans l'environnement
Des partenariats professionnels avec le centre de formation par apprentissage (CFA) ainsi qu'avec la Fédération du Commerce Associé (FCA) aident et facilitent l'insertion de la formation dans l'environnement socio-économique. En effet, le CFA est un vecteur de contrats d'apprentissage aux candidats alors que la FCA apporte son expertise lors de certains cours. De nouveaux ancrages et partenariats doivent être trouvés pour favoriser l'insertion professionnelle des diplômés. De nombreux enseignants-chercheurs travaillent sur des thématiques de recherche en lien avec les cours dispensés dans cette formation. La formation bénéficie d'un environnement scientifique positif à travers le

rattachement des enseignants-chercheurs à différents laboratoires de recherche (en gestion et en informatique).

Enfin, les étudiants sont amenés à s'ouvrir sur les pratiques de gestion des entreprises étrangères à l'occasion d'un séjour d'études.

Organisation pédagogique

La structure de la formation est cohérente et facilement lisible dans le respect d'une spécialisation des étudiants puisqu'elle est composée d'un premier semestre généraliste en sciences de gestion et commun avec la spécialité *Management des réseaux et systèmes d'information*. Le second semestre permet la spécialisation des étudiants notamment dans le domaine de la distribution et leur professionnalisation grâce au projet tuteuré et au mémoire.

Le rythme d'alternance (deux jours et demi de cours et deux jours et demi en entreprise par semaine) semble satisfaire les professionnels. Cela pose question quant à l'organisation de la formation initiale classique notamment lors de la période de stage.

La professionnalisation des étudiants est assurée de diverses façons : la mission Orientation-Emploi ainsi que le corps enseignant accompagnent les apprentis, en amont, dans la rédaction d'outils de recherche d'emploi et dans la sélection d'offres adaptées puis, l'ensemble des étudiants, en aval, pour favoriser leur insertion professionnelle ; les cas pratiques ; les logiciels étudiés en cours ; les périodes en entreprise pendant lesquelles les étudiants travaillent sur des problématiques professionnelles dans le cadre de projet tuteuré et le mémoire. Le dossier ne renseigne que très peu sur ces travaux rédactionnels essentiels en licence professionnelle.

La maîtrise de la langue anglaise validée par un certain niveau au TOEIC (*Test of English for international communication*) ou au TOEFL (*Test of English as a Foreign langage*) ou par des questions lors des entretiens est un prérequis nécessaire pour intégrer la formation et suivre les cours qui sont dispensés dans cette langue. De plus, les étudiants bénéficient du soutien du Pôle langues pour les aider à la mobilité à l'étranger. Il s'agit là d'opportunités favorisant l'ouverture vers d'autres cultures.

Pilotage

La formation est co-pilotée par deux enseignants-chercheurs qui assurent le suivi des étudiants grâce aux réunions mensuelles.

L'équipe pédagogique est composée d'enseignants-chercheurs très majoritairement de l'Université Paris II Panthéon-Assas et de professionnels à hauteur de 30 % des enseignements. La volumétrie des cours dispensée par les professionnels correspond à ce qui est attendu dans ce type de formation mais il n'est pas possible d'apprécier l'adéquation du métier exercé avec la matière enseignée.

Un conseil de perfectionnement au niveau de la mention réunit des enseignants, un représentant des milieux professionnels, un représentant des personnels administratifs et un représentant des étudiants. Il est regrettable que le secteur d'activité dominant (ici, le commerce en réseau) ne soit pas représenté. Le dossier ne comporte pas de compte rendu des réunions et n'apporte pas d'information sur les apports de cet organe de création très récente.

L'évaluation par les étudiants demanderait une réflexion supplémentaire car les étudiants ont quitté la formation lorsque le questionnaire d'évaluation de la formation leur est remis. En conséquence, le taux de réponse est faible.

Résultats constatés

Depuis l'ouverture de la formation, les effectifs annuels sont en constante baisse sans qu'on en connaisse les raisons (21 en 2013, 12 en 2016). Depuis deux ans (sur quatre ans d'existence), la LP n'accueille aucun candidat diplômé d'une deuxième année de licence. La diversité des publics accueillis serait un axe de progression.

Le taux de réussite varie de 75 % à 100 % ce qui est satisfaisant mais le petit effectif et la récence de la formation conduisent à être prudent quant aux commentaires sur ces bons taux.

Le suivi des diplômés est assuré, après un temps de 18 à 30 mois, uniquement par le biais de l'enquête demandée par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Les données disponibles, très peu nombreuses et peu significatives ne permettent pas d'apprécier la qualité de l'insertion professionnelle. On note

cependant que sur les deux années d'enquête (2014-2015 et 2015-2016), le nombre de diplômés en poursuite d'études est toujours supérieur à celui des diplômés en emploi. Les diplômés de cette formation poursuivent, dans une proportion non négligeable (jusqu'à 70 %), leurs études en master dans diverses spécialités, principalement dans cette même université, ce qui n'est pas conforme à la vocation d'insertion immédiate d'une licence professionnelle.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- La professionnalisation croissante.
- L'adossement à la Fédération du Commerce Associé.

Principaux points faibles :

- Le manque de réalisation de l'objectif d'insertion professionnelle des diplômés.
- L'orientation très marquée vers une poursuite d'études en master.
- Le manque d'information et d'analyse sur les métiers des diplômés en emploi.
- La baisse des effectifs.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette formation apparait comme problématique, d'une part à cause des effectifs d'étudiants faibles et en baisse constante, d'autre part, et surtout, par la très forte poursuite d'études des diplômés ; elle ne répond pas à l'objectif des licences professionnelles d'insertion professionnelle immédiate.

Une évolution importante serait nécessaire pour qu'une telle formation puisse continuer à exister.

L'ensemble des perspectives d'amélioration pour la période 2019-2023 proposées pour cette licence professionnelle pourrait constituer des axes d'amélioration pertinents. Par contre, il serait alors indispensable de les prioriser différemment en mettant l'accent sur l'enjeu de l'insertion professionnelle des diplômés. Les recommandations porteraient également sur la nécessité de multiplier les partenariats avec les organismes professionnels du secteur et de communiquer plus largement sur cette formation afin d'attirer un public plus nombreux et divers.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

LICENCE PROFESSIONNELLE MANAGEMENT DES RÉSEAUX ET SYSTEMES D'INFORMATION

Établissement : Université Paris II Panthéon-Assas

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La licence (LP) professionnelle *Management des organisations* spécialité *Management des réseaux et systèmes d'Information* de l'Université Paris II Panthéon-Assas, créée en 2007, est une formation spécialisée conçue pour des candidats désirant obtenir une double compétence de gestion et de maîtrise des systèmes d'informations et des réseaux. Elle a comme objectif principal de former des responsables capables d'intégrer autant les techniques de réseaux et de systèmes d'information (de type *Enterprise Ressource Planning*) que leurs incidences sur le management des organisations dans lesquels ils sont implantés (grandes entreprises, mais aussi petites et moyennes entreprises - PME). La formation vise l'apport à des profils principalement de type Diplôme universitaire de technologie- DUT (*Informatique* ; *Métiers du multimédia et de l'Internet*), Brevet de technicien supérieur - BTS *Services informatiques aux* organisations ou Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques - DEUST *Systèmes d'information et réseaux, gestion et développement* de certains fondamentaux de management (en renfort de leur compétence disciplinaire). La licence professionnelle propose 400 heures d'enseignement (plus 150 heures consacrées au stage) à la fois dans les domaines de la connaissance de l'entreprise et du numérique. La formation est dispensée à la maison des sciences de gestion à Paris.

ANALYSE

Finalité
Les informations fournies sur la formation sont insuffisantes et présentent des dissonances dans le dossier. La répartition des unités d'enseignements entre les semestres 1 et 2 est équilibrée mais manque d'enseignements appropriés aux métiers visés. Une partie des enseignements du semestre 1 sont mutualisés avec la licence professionnelle *Management des entreprises de distribution en réseau*. Ces enseignements mutualisés relèvent de cours de gestion d'ordre général et n'ont pas de portée opérationnelle. Des cours de management, de logistique, de gestion des opérations, etc. seraient appropriés et cohérents avec l'importance des progiciels de gestion. Le positionnement en termes de finalité professionnelle devrait être plus centré sur les métiers de doubles compétences transversales. Une compétence en entrepreneuriat (notamment dans le cas des étudiants souhaitant créer une start-up dans le secteur du numérique et pouvant obtenir le diplôme Étudiant-entrepreneur dans le cadre du programme Pépite) serait en outre un atout qui n'est pas mis en évidence.

Positionnement dans l'environnement

La formation présente une originalité interne à l'université en valorisant des formations scientifiques disciplinaires pour des candidats qui se destinent à des fonctions managériales d'entreprise mobilisant une double compétence gestionnaire et numérique. La spécialité présente une offre hybride à la fois disciplinaire (systèmes d'information et réseaux) et managériale assez inédite. Mais cette spécificité est davantage adaptée aux systèmes d'information dans les petites et moyennes entreprises (notamment les entreprises de service) que dans les secteurs associatifs et les petites collectivités territoriales qui sont pourtant des secteurs visés. Il ne figure aucune information sur le positionnement de la spécialité par rapport à une éventuelle concurrence interne ou externe à l'Université Paris II Panthéon-Assas. L'attractivité de la formation est faible (12 étudiants en 2016-2017 alors qu'elle peut accueillir jusqu'à 30 étudiants) et elle concerne essentiellement des publics en alternance (92 % en 2016-2017). L'environnement socio-économique n'est pas non plus décrit alors que la vocation professionnelle de la spécialité est ciblée sur des entreprises précises. Au demeurant, la formation est bien adossée à des unités de recherche et repose essentiellement (55 %) sur des enseignants-chercheurs internes, les autres enseignements sont dispensés par des enseignants du secondaire (25 %) et issus de l'entreprise (19 %) ce qui est insuffisant par contre pour une licence professionnelle.

Organisation pédagogique

L'organisation pédagogique est tout à fait lisible avec une architecture de cours qui répond en partie aux exigences de formation théorique et opérationnelle nécessaire à une professionnalisation à l'issue du cursus. Il y manque cependant très certainement des enseignements plus opérationnels en gestion. Les deux semestres sont certes différenciés, mais le tronc commun manque de cohérence et de pertinence par rapport aux métiers visés par la formation, notamment en ce qui concerne les enseignements de gestion. Un stage d'une durée minimum de 16 semaines permet une spécialisation appréciable. Les méthodes d'évaluation des étudiants apparaissent comme très classiques (épreuves écrites de trois heures et contrôle continu) et relativement peu en mode projet. En revanche, un point positif réside dans le fait que chaque enseignement est traduit clairement en compétences à acquérir par les étudiants et l'ensemble du corps enseignant (ainsi que la mission Orientation-Emploi) accompagnent les étudiants-apprentis, y compris à l'issue de la formation en vue de leur insertion professionnelle. Mais l'accompagnement personnalisé se fait par le responsable pédagogique. Le choix d'une poursuite d'études est cependant clairement évoqué (avec conseil et orientation par le corps enseignant), ce qui est un point très négatif, dans la mesure où les licences professionnelles sont conçues pour une insertion professionnelle immédiate post-licence. En outre, l'utilisation du numérique est particulièrement développée et les outils mis à disposition des étudiants sont nombreux et diversifiés.

Des aménagements pédagogiques et techniques sont offerts aux étudiants qui en font la demande auprès du Relais Handicap Santé.

L'internationalisation de la formation (qui ne dispose pas d'enseignement d'anglais) se résume à l'accompagnement dans les projets académiques et professionnels des étudiants à l'étranger, notamment *via* le Pôle langues. La formation n'est cependant pas éligible à un semestre d'études à l'étranger. La référence, dans le dossier, à la possibilité pour les étudiants en master au sein de l'Université Paris II Panthéon-Assas dans le cadre des conventions Erasmus+ n'est pas pertinente car la licence professionnelle n'est pas censée favoriser les poursuites d'études.

Pilotage

L'équipe pédagogique est diversifiée, et bénéficie d'un bon encadrement en enseignants-chercheurs, mais seuls 19 % des enseignants sont issus du monde de l'entreprise. C'est trop peu au regard des attendus d'une licence professionnelle.

L'équipe de direction pédagogique est constituée de deux enseignants-chercheurs. Le conseil de perfectionnement est également clairement décrit, mais on regrette la faible représentation des milieux professionnels (une seule personne). Ce conseil de perfectionnement de création très récente se réunit annuellement mais on sait peu de choses sur les modalités d'évaluation des intervenants par les étudiants et le nombre de réponses. Cependant, les modalités de suivi des diplômés sont peu explicitées (juste la mention d'une enquête de suivi envoyée aux étudiants sortants). Les modalités de contrôle des connaissances sont classiques mais bien précisées, et l'approche par compétences est développée même si les modalités du suivi des compétences des étudiants ne sont pas évoquées. On ne dispose d'aucune information sur les modalités du suivi des compétences.

Résultats constatés
La spécialité présente des effectifs assez faibles (12 en 2017) avec une faible attractivité nationale et internationale. Les taux de réussite sont cependant importants, ce qui dénote une bonne orientation et une réelle motivation des étudiants retenus (90 % de réussite en 2017). Une majorité des étudiants se dirigent vers une poursuite d'études (6 des 9 étudiants de la promotion 2013-2014 et 9 des 12 étudiants de la promotion 2014-2015 ont poursuivi leurs études). Ce n'est pas cohérent avec les objectifs poursuivis par la formation. La formulation de la finalité managériale ou entrepreneuriale de la formation n'est pas clairement exprimée par le contenu des enseignements. Par ailleurs, la formation souffre d'une faible ouverture à l'international et de carences manifestes dans le suivi des étudiants. Enfin, on ne dispose pas de précisions sur les compétences acquises et sur l'insertion professionnelle, ce qui ne permet pas de vérifier si les débouchés professionnels des étudiants diplômés correspondent bien aux objectifs initialement affichés en termes de compétences, à savoir des techniciens capables de maintenir, actualiser et faire vivre les systèmes d'information et les réseaux.

CONCLUSION

Principal point fort :

- Formation visant une double spécialisation pertinente.

Principaux points faibles :

- Faible insertion professionnelle immédiate.
- Poursuites d'études élevées, qui se font en outre dans des masters très variés qui ne correspondent de surcroît pas forcément à la spécialisation de la licence professionnelle.
- Manque d'enseignements de gestion opérationnelle pour former aux métiers visés.
- Sous-encadrement en enseignants issus de l'entreprise.
- Faible représentation des entreprises dans le conseil de perfectionnement.
- Dossier lacunaire sur des points essentiels (débouchés professionnels des étudiants, explications quant à la faiblesse des effectifs).

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La spécialité *Management des réseaux et systèmes d'information* de l'Université Paris II Panthéon-Assas forme des étudiants à la recherche d'une double compétence en management des réseaux et des systèmes d'information. Cependant, des points posent foncièrement problème : le nombre limité des cohortes d'étudiants, et le pourcentage élevé de poursuite d'études en master, en décalage avec les attendus de ce type de formation. Des efforts pour améliorer l'insertion professionnelle immédiate auraient également pu être déployés. Dans cette optique, le suivi des étudiants aurait pu être fortement renforcé (mise en place d'enquêtes plus systématiques et plus détaillées) afin de mieux répondre à la vocation d'insertion professionnelle immédiate de la licence professionnelle. L'apport d'une compétence managériale de renfort correspond aux attentes du marché des entreprises, mais cet apport est insuffisamment valorisé. La double compétence managériale devrait s'inscrire en renfort d'une solide formation numérique par des enseignements très opérationnels cohérents avec les métiers de cadres intermédiaires, quitte à réduire la place donnée aux enseignements généralistes de gestion, enseignements de premier semestre mutualisés avec l'autre licence professionnelle de la mention *Management des organisations*. Le numérique et les pédagogies innovantes auraient aussi pu être développés dans la formation et les étudiants et les praticiens davantage sollicités dans le pilotage de la formation.

Ces diverses raisons sont de nature à mettre en cause la pertinence même de cette formation.

Département d'évaluation
des formations

FICHE D'ÉVALUATION D'UNE FORMATION PAR LE HCÉRES
SUR LA BASE D'UN DOSSIER DÉPOSÉ LE 21 SEPTEMBRE 2017

MASTER SCIENCES DE GESTION

Établissement : Université Paris II Panthéon-Assas

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

La mention de master (MA) *Sciences de gestion* est structurée autour d'une première année de master (M1) et de 10 spécialités de seconde année de master (M2) dont 9 professionnelles et une orientée vers la recherche en sciences de gestion. La première année offre une formation généraliste permettant d'acquérir et de consolider les connaissances fondamentales en sciences de gestion ; elle ouvre surtout une voie vers la poursuite d'études dans les différentes spécialités et permet également une insertion professionnelle. Chaque spécialité de M2 (*Coaching – Développement personnel en entreprise*, *Commerce et management international*, *Gestion des ressources humaines et management public*, *Gestion des ressources humaines et relations de travail*, *Gestion des ressources humaines internationales*, *Intelligence marketing et mesure des marchés*, *Management de projets logistiques*, *Management stratégique et entrepreneuriat*, *Marketing et communication des entreprises*, *Recherche en Sciences de gestion*), vise une spécialisation pointue sur des domaines spécifiques du marketing, du commerce et du management international, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des projets logistiques, dans le management stratégique et l'entrepreneuriat, et de la recherche en sciences de gestion. Toutes les formations de la mention, à l'exception du master *Recherche* en sciences de gestion qui est ouvert exclusivement en formation initiale, sont soit ouvertes en formation initiale par la voie de l'apprentissage, en formation par alternance (avec le centre de formation des apprentis -CFA Formasup) et en formation continue. L'accès à tous les masters professionnels par Validation des acquis de l'expérience ou professionnels et personnels (VAE/VAPP) est possible pour des salariés. La formation est dispensée sur les différents sites de l'Université Paris II Panthéon-Assas (site Panthéon ; site d'Assas, site Desgoffe, site Guy de la Brosse) et ne fait l'objet d'aucune délocalisation.

ANALYSE

Finalité

Les finalités de la mention de master sont clairement énoncées et elles permettent aussi bien au niveau de la 1ère année qu'au niveau de chaque spécialité de M2 d'acquérir et de renforcer les connaissances et compétences techniques, conceptuelles et théoriques dans le domaine visé. Les métiers et fonctions ciblés à l'issue des différentes formations sont précis et les compétences et modalités pédagogiques mobilisées pour les transmettre dans le cadre des enseignements permettent d'y accéder.

Les objectifs de la mention et les compétences qu'elle permet de développer sont utiles aux besoins des entreprises et des organisations du secteur public qui font face aujourd'hui à un fort enjeu de transformation profonde de leur mode de fonctionnement, de pilotage de ressources humaines, de leur communication, du positionnement de leur produit sur le marché, à des problématiques de digitalisation et de gestion de *big data*, à la définition internationale de leur stratégie.

Positionnement dans l'environnement

La mention de master a un positionnement fort aussi bien dans son environnement institutionnel que dans le paysage des formations en sciences de gestion.

Chaque spécialité professionnelle a de fortes interactions avec le monde professionnel. Ces interactions se traduisent pour certaines spécialités par le parrainage des promotions par un dirigeant de grande entreprise, par la présence d'intervenants de hauts rangs dans le cadre de conférences et qui témoignent d'une reconnaissance de ces formations par le monde professionnel. De nombreuses spécialités de M2 sont liées également à des organisations professionnelles de premier plan dans leur secteur, de nombreuses grandes entreprises recourent aux spécialités de la mention de master pour le recrutement de leurs apprentis.

Elle est la seule mention de master de ce type au sein de son université. Cependant, dans son environnement, chacune de ses spécialités est en concurrence avec des spécialités similaires proposées aussi bien par d'autres universités parisiennes ou par des écoles de commerce à Paris ou en province, n'entamant toutefois en rien l'attractivité de chacune des spécialités.

La mention fait l'objet d'une ouverture sur l'international, d'ailleurs la spécialité *Gestion des ressources humaines internationales* n'accueille que des étudiants internationaux. Plus largement la mention reçoit ainsi des étudiants en mobilité, et envoie des étudiants en mobilité surtout en première année. Son adossement à la recherche est important. Chaque spécialité est adossée au LARGEPA (Laboratoire de Recherche en sciences de Gestion Panthéon-Assas) équipe d'accueil - EA 3386. La spécialité *Commerce et management international* est également adossée au CRED (Centre de Recherches en Économie et Droit, EA 7321). Les étudiants doivent produire un mémoire encadré par un enseignant-chercheur. Il apparaît un adossement à la recherche inégal dans les parcours comme *Coaching – Développement personnel en entreprise*. L'ensemble reste toutefois satisfaisant.

L'ancrage de la mention aussi bien dans son environnement socio-économique, que dans son environnement institutionnel est fort : la mention de master *Sciences de gestion* est donc bien positionnée dans son écosystème.

Organisation pédagogique

L'ensemble des enseignements proposés sont en cohérence avec les objectifs visés par la première année de master ainsi que chacune des spécialités de M2. Les crédits européens des UE (unités d'enseignement) sont bien répartis. Les volumes horaires de chaque enseignement sont assez conséquents pour transmettre les connaissances et compétences visées. Il y a une bonne articulation des différentes unités d'enseignement en blocs qui font sens avec les objectifs de la formation. Chacune des spécialités propose en M1 un dispositif spécifique d'accompagnement des étudiants, qui prend la forme des séminaires de mise à niveau afin de réduire la question de l'hétérogénéité des recrutements (spécialités : *Commerce et management international*, *Gestion des ressources humaines et relations de travail*…). Le taux de réussite en M1 avoisine 100 %.

Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) de chaque spécialité sont de bonne qualité et donnent toutes les informations sur les compétences acquises et les métiers envisagés. L'ensemble est cohérent et pertinent.

Les dispositifs de VAE et de VAPP (validation des acquis de l'expérience et de l'expérience professionnelle et personnelle) existent et fonctionnent de façon satisfaisante. La mention de master est résolument tournée vers l'international à travers de multiples partenariats à l'international (Erasmus +, professeurs invités...). Le dossier ne mentionne cependant pas le nombre d'étudiants entrants ou sortants. On note aussi l'intervention d'enseignements internationaux dans chacune des spécialités. Une spécialité de M2 est délivrée entièrement en anglais (spécialité : *Gestion des ressources humaines internationales*), des cours sont dispensés en anglais dans la plupart des spécialités, les étudiants effectuent des séjours à l'étranger. Le volume horaire de l'anglais est également approprié avec le positionnement de chaque spécialité et de la première année de master. L'ensemble du dispositif international est très satisfaisant.

Le dispositif lié au développement du numérique est convenable, même si sur ce point, des efforts pourraient être réalisés.

Pilotage

La liste de l'équipe pédagogique de chaque spécialité est fournie. Si pour la plupart des spécialités il y a une équivalence dans le poids des enseignements entre enseignants-chercheurs et les professionnels, on peut regretter que le poids de professionnels soit trop important au niveau de la spécialité *Coaching-développement personnel en entreprise*, même s'il est peut-être difficile de trouver des enseignants-chercheurs dans ce domaine. La qualité et les statuts de tous les intervenants professionnels de chaque spécialité sont néanmoins en adéquation avec les enseignements délivrés.

Le pilotage de la mention n'est pas centralisé. La première année de master ainsi que chacune des 10 spécialités de M2 sont dirigées des enseignants-chercheurs (professeurs des universités, maîtres de conférences ou professeurs associés (PAST) habilités à diriger les recherches - HDR). Ces enseignants-chercheurs sont épaulés dans leur mission par un personnel administratif. Le pilotage du M1 et de chaque spécialité est très satisfaisant car ces formations se sont dotées d'instance qui en assure le pilotage et l'amélioration. En effet, si le conseil de perfectionnement est au niveau de la mention, chaque M2 à son instance de pilotage. Rien n'est dit concrètement sur le fonctionnement du conseil de perfectionnement de la mention. Ce fonctionnement est toutefois amené à évoluer dans le cadre du futur projet, ce qui permettrait de gagner plus en clarté au niveau du pilotage de chacune des nouvelles mentions envisagées.

Les modalités de suivi des connaissances sont précisées et très claires, elles sont satisfaisantes. Les modalités de recrutement des candidats sont satisfaisantes.

Chaque spécialité fait l'objet d'une évaluation de ses enseignements. Les responsables de formations de l'Université Paris II Panthéon-Assas ne mènent pas pour la plupart d'enquête d'insertion. Les enquêtes d'insertion professionnelle sont réalisées par la mission Qualité-Évaluation de l'établissement. Les taux de retour de ces enquêtes sont faibles et donc peu significatifs.

Résultats constatés

En M1, la sélectivité est importante ; en 2017-2018 il y a eu 282 candidatures pour 60 places, soit près de 5 fois plus de demandes que de capacités d'accueil. En M2, à l'exception de la spécialité *Recherche en sciences de gestion* dont les effectifs sont faibles (une dizaine d'étudiants), toutes les formations de la mention de master ont un niveau d'effectifs très satisfaisant. Elles sont attractives et très sélectives (de 10 à 20 % d'admis selon les mentions) car elles reçoivent un nombre important de candidatures et le nombre d'étudiants admis est éloigné de celui des candidats. Seul le master *Recherche en Sciences de gestion* a peu d'étudiants. Les différentes spécialités de master ont également de nombreuses candidatures. Moins de 50 % des étudiants en M1 intègrent une spécialité de la mention. Ceci confirme l'attrait de chaque spécialité.

Les taux de réussite sont globalement excellents. Ils sont supérieurs en moyenne à 95 % des inscrits à l'exception des spécialités *Recherche en sciences de gestion* (en moyenne de 60 % sur les quatre dernières années) et *Management des projets logistiques* (en moyenne 85 % des inscrits sur les quatre dernières années).

Le suivi des diplômés constitue le principal point faible de la mention de master. En effet, l'établissement a fait le choix de s'en tenir aux enquêtes ministérielles. Seules les enquêtes à 30 mois, faites par l'établissement et dont les taux de réponse sont faibles au regard des effectifs d'étudiants inscrits sont pertinentes. Elles montrent un excellent taux d'insertion professionnelle (sous réserve du faible taux de retour faibles pour certaines spécialités des enquêtes d'insertion professionnelle) dans les spécialités telles que *Gestion des ressources humaines et relations de travail*, *Gestion des ressources humaines internationales*, *Management de projets logistiques*, *Management stratégique et entrepreneuriat* et *Recherche en sciences de gestion*. Cependant, on ne dispose pas dans le dossier d'informations pertinentes permettant d'apprécier de façon chiffrée la nature exacte des

emplois occupés par les diplômés.

CONCLUSION

Principaux points forts :

- Mention de master attractive, aux objectifs clairs et en cohérence avec les attentes du milieu professionnel.
- Forte spécialisation dans des domaines pointus des sciences de gestion et en adéquation avec les besoins aussi des entreprises que des organisations publiques.

Principaux points faibles :

- Absence d'enquête d'insertion professionnelle propre de l'établissement dans le cadre du suivi des diplômés à des échéances courtes. Faible taux de retour des enquêtes ministérielles à 30 mois.
- Un adossement à la recherche de certaines spécialités discutable.
- La mention de master ne fonctionne pas dans les faits comme une mention mais plutôt comme des formations indépendantes.

ANALYSE DES PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

La mention de master répond aux attentes du monde professionnel. Les taux de réussite sont excellents et le taux d'insertion professionnelle peuvent, au regard des résultats disponibles, également satisfaisants. On peut néanmoins regretter que l'établissement ne réalise pas d'enquêtes d'insertion professionnelle à 6 mois ou 9 mois avec l'aide du responsable de la mention ou des spécialités pour inciter les étudiants à répondre. Les enquêtes à 30 mois réalisées par le ministère ont un faible taux de réponses. Il serait intéressant de mettre en place en complément d'une enquête d'insertion professionnelle de ce type, une enquête pilotée directement par l'établissement.

De même, on constate que chaque formation fonctionne de façon autonome et l'esprit de mention n'existe pas dans les faits. Ce point devrait être résolu car dans le projet futur indiqué dans le document d'autoévaluation, le nouveau découpage en quatre mentions resserrées avec au sein de chaque mention des parcours, apparaît plus pertinent.

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

Paris, le 10 avril 2018

Observations sur le rapport d'évaluation du champ de formations GESTION de l'Université Paris II Panthéon-Assas

À l'attention de Monsieur le Directeur du département d'évaluation des formations du Hcéres

Monsieur le Directeur,

Suite à l'expertise des dossiers déposés par l'Université Paris II Panthéon-Assas, vous nous avez fait parvenir le rapport d'évaluation du champ de formations GESTION afin que l'Université puisse, si elle le souhaite, formuler des observations.

La réponse de l'Université Paris II Panthéon-Assas est développée dans le document ci-après.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Guillaume Leyte
Président de l'Université Paris II

UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

Nous remercions les experts du Hcéres qui ont salué la *« pertinence »* du champ Gestion de l'Université Paris II Panthéon-Assas, constaté combien il répondait *« à la demande croissante de compétences en gestion et en management »* et souligné de plus la clarté des objectifs et des finalités des formations, l'*« originalité »* et l'adéquation avec le monde professionnel des parcours de master ainsi que leur ouverture internationale, la professionnalisation satisfaisante, l'*« attractivité »* et les bons de taux de réussite.

Nous les remercions également pour leur appréciation encourageante concernant le projet du champ Gestion, en particulier au niveau du master.

Au sujet du **suivi des diplômés**, il convient de souligner que celui-ci relève de la politique générale de l'établissement, l'Université Paris II ayant choisi jusqu'à présent :

- d'une part de laisser les responsables des formations libres d'effectuer ou non ce suivi et, le cas échéant, d'en exploiter et/ou d'en diffuser les résultats (sous réserve de l'accord des étudiants concernés),
- d'autre part de concentrer ses efforts sur l'enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés de M2 demandée par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et menée tous les ans, entre décembre et mars, sur la base du référentiel ministériel : les étudiants diplômés sont interrogés à l'issue d'un temps d'observation allant de 18 à 30 mois à la date de validation du diplôme.

Une réflexion est cependant ouverte (les taux de retour étant effectivement peu significatifs et difficilement exploitables) quant à la mise en œuvre d'une autre forme de suivi des diplômés, plus systématique et plus efficace, à l'occasion du prochain contrat quinquennal.

S'agissant des interrogations relatives à la **licence AES**, il conviendra en effet de renforcer le travail déjà entrepris pour lutter contre l'échec au sein d'un cursus dont le niveau des étudiants est très hétérogène.

Comme le souligne le rapport, c'est une *« formation de proximité qui a su trouver sa place sur un site »*. L'établissement entend donc la maintenir sur le site de Melun, en accentuant notamment sa *« professionnalisation »*, de façon à mieux s'adapter à un public spécifique et répondre aux besoins locaux.

Par ailleurs, l'Université Paris II précise que la licence AES n'est pas complètement fermée à l'international, puisqu'elle a accueilli 18 étudiants étrangers (soit 11,5% des effectifs) au cours de l'année universitaire 2016-2017.

Concernant les deux **licences professionnelles de la mention Management des Organisations**, il est important d'apporter quelques compléments d'information.

À l'origine, ces licences ont été créées au sein de l'établissement pour offrir des débouchés aux étudiants du DEUST Systèmes d'Information et Réseaux, les meilleurs d'entre eux poursuivant effectivement, bien souvent, dans ces deux formations. Plus généralement, les étudiants sélectionnés à l'entrée des deux Licences professionnelles de la mention Management des Organisations viennent en majorité de formations situées hors de Paris, ce qui contribue à la diversification des publics de l'Université Paris II.

À propos de la diminution des effectifs, il est à noter que chacune des formations est limitée à quinze étudiants en raison du premier semestre mutualisé et des capacités d'accueil des lieux de cours. De fait, la baisse d'effectifs mentionnée n'est pas significative car, au premier semestre, la Maison des Sciences de Gestion où ces diplômes ont été transférés en 2014 ne dispose que d'une salle de trente places pour les deux formations. Cette contrainte a donc engendré une division par deux des effectifs de chaque licence depuis lors.

Les experts observent que le taux de poursuite d'études est en contradiction avec la destination des diplômes de licence professionnelle. Il est effectivement important mais, à notre connaissance, cela s'inscrit dans une tendance lourde au plan national. Toutefois, quels enseignants, même issus du monde professionnel, pourraient privilégier des étudiants à faible potentiel par rapport aux autres lors des entretiens de recrutement et s'engager dans un recrutement inverse sachant que presque tous les candidats à ces diplômes n'ont pas de projet professionnel immédiat ? Par ailleurs, il est à noter que les responsables de ce type de formations ne sont pas en mesure d'interdire aux étudiants de tenter de poursuivre des études s'ils le souhaitent et si des établissements les acceptent. Ce qui est cependant pratiqué à l'Université Paris II, systématiquement, c'est conseiller aux étudiants des licences professionnelles, qui ont déposé des dossiers et ne sont pas retenus pour poursuivre dans des établissements proposant des diplômes accrédités, de privilégier en ce cas leur insertion immédiate dans la vie professionnelle, quitte à revenir aux études à moyen ou long terme par la formation continue.

Quant à la part insuffisante d'enseignements effectués par des professionnels, nous entendons corriger ce point dès la rentrée 2018.

Enfin, concernant les **conseils de perfectionnement**, ceux-ci ayant été mis en place, conformément à l'article L.611-2 du Code de l'Éducation, au niveau des mentions seulement à la fin du second semestre 2017, il n'était pas encore possible d'évoquer plus précisément leur périmètre de compétence ou les modalités de diffusion des comptes rendus dans le cadre du dossier déposé.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation à l'étranger

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres