



HAL
open science

Champ(s) de formation Entreprise, travail, emplois et métiers (avis sur le projet)

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'un champ (domaine) de formations (projet). Champ(s) de formation Entreprise, travail, emplois et métiers (avis sur le projet). 2018, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. hceres-02042238

HAL Id: hceres-02042238

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02042238>

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.

RAPPORT D'ÉVALUATION

Champ de formations

Entreprise, travail, emplois et métiers
pour le prochain contrat 2019-2023

Conservatoire national des arts et métiers -
CNAM

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 07/11/2018



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Mireille Bastien, Présidente

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).

PRÉSENTATION

Le champ *Entreprise, travail, emplois et métiers* (ETEM) est l'un des cinq champs de formation présenté par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) pour son projet 2019-2023. Alors que le bilan comportait trois champs, le projet en comporte cinq. Il s'agit donc d'une refonte complète de l'organisation des formations. Le champ s'appuie sur quatre équipes pédagogiques nationales (EPN) : l'EPN « Travail », l'EPN « Stratégies », l'EPN « Droit et immobilier » et l'EPN « Innovation ».

En l'état, le champ comprend 16 mentions dont 14 sont issues du champ bilan *Travail, management, droit et société* (TMDS) et 2 sont des créations (repérées par *) : 2 mentions de licence (*Gestion ; Sciences sociales*), 3 mentions de licence professionnelle (LP) (*Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle ; Métiers de l'entrepreneuriat ; Métiers du décisionnel et de la statistique* – cette dernière apparaît conjointement dans les champs ETEM et RROSAF – Risque, régulation, qualité, sécurité, assurance, finance, et sa fiche a été versée et étudiée au sein de ce dernier), et 11 mentions de master (*Droit de l'entreprise* ; Droit de l'immobilier ; Entrepreneuriat et management de projets ; Ergonomie ; Gestion des ressources humaines ; Intervention et développement social ; Management ; Management stratégique* ; Marketing, vente ; Psychologie ; Sciences de l'éducation*). Sur ces 16 mentions, 9 relèvent du domaine droit, économie, gestion (DEG), 6 du domaine sciences humaines et sociales (SHS) et 1 conjointe DEG-SHS. On notera toutefois des différences entre la présentation faite sur le fichier comparatif de l'offre de formation et le document de présentation du champ. Il a été choisi de se baser sur le premier, dans la mesure où il correspond à l'ensemble des fiches de présentation des formations déposées.

Le champ ETEM comprend également un certain nombre de formations n'étant pas l'objet de la présente évaluation comme les doctorats, les certificats de compétences, les certificats de spécialisation, les certificats professionnels et des titres du répertoire national des certifications professionnelles de niveau II et I.

Pour l'adossement recherche, les formations s'appuient sur quatre équipes de recherche : le laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise), unité mixte de recherche (UMR) avec le centre national de la recherche scientifique (CNRS), le centre de recherche sur la formation des adultes (CRF) qui évolue vers une UMR, le laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (Lirsa) et le centre de recherche sur le travail et le développement (CRDT). La fiche de présentation du champ ne précise pas le statut de ces deux dernières unités mais il s'agit probablement d'équipes d'accueil, statut qu'elles avaient lors du bilan.

Le champ ETEM entretient également des relations étroites avec un grand nombre d'organisations professionnelles (associations et fédérations) ; ce qui révèle son insertion dans le milieu socio-économique. Par ailleurs, la structure à vocation nationale – Cnam Entreprises – qui a été déployée depuis 2015 en vue de proposer des offres de formations aux entreprises et organisations, contribue également à renforcer ces relations avec les milieux socio-économiques.

AVIS SUR L'ENSEMBLE DE FORMATIONS PROPOSÉES

Le comité porte un regard circonspect sur la pertinence et la cohérence propres de l'ensemble des formations présentes dans le champ ETEM. Il apparaît en effet très surprenant de retrouver des formations couvrant un spectre aussi étendu que celui allant de la gestion, avec du marketing et du management, en passant par du droit de l'immobilier, jusqu'aux sciences de l'éducation. La cohérence annoncée du périmètre de formations relève davantage de l'incantatoire que d'une réalité en regard des arguments avancés confrontés à l'hétérogénéité des formations en présence. Les échanges sur ce point avec les différentes instances de direction du CNAM ont permis de constater qu'il s'agissait d'un travail en cours d'évolution pour lequel cinq réunions sont programmées sur 2018/2019.

Si l'on se place dans une situation de surplomb vis-à-vis des autres formations présentées dans les autres champs de l'établissement, la pertinence et la cohérence de l'ensemble est très difficilement perceptible. On retrouve des formations dont le prolongement « naturel » se situe dans un autre champ (cas de la licence *Gestion* pour lequel par exemple le master *Comptabilité – contrôle - audit* se situe dans le champ RROSAF, ou le master *Management et commerce international* qui se situe dans le champ Innovation, conception, création - ICC). Même si l'on peut admettre que compte tenu de la caractéristique particulière du public, la notion de vivier soit plus atténuée dans le cas du CNAM, il n'en reste pas moins que cette dispersion est préjudiciable à une lecture sous forme de trajectoire de formation pour les étudiants. La réflexion actuellement en cours devra veiller à ce que la future configuration des champs puisse circonscrire cette dispersion.

Au regard des éléments avancés vis-à-vis des équipes de recherche sur lequel il s'appuie, la déclinaison de ce champ ETEM peut apparaître comme opportun, mais tout autant que pour d'autres champs qui peuvent s'appuyer en partie ou totalité sur les travaux et les ressources en enseignants-chercheurs (EC) de ces équipes.

La transversalité des différentes structures ressources dans ce domaine constitue une réelle opportunité permettant d'envisager une reconfiguration salutaire des champs. Il en est de même au niveau des relations partenariales établies par les équipes du CNAM avec les acteurs socio-économiques et culturels. L'effectivité de ces relations constitue un atout déclinable avec intérêt pour le champ ETEM, mais qui pourrait tout autant l'être pour un autre actuellement établi, ou dans le cadre d'une reconfiguration.

Il apparaît clairement que le champ ETEM résulte d'une stratégie du CNAM calquée sur celle de la Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Hésam Université au niveau des thématiques – le champ correspondant étant *Travail, emploi, métiers*. Ce découpage, pouvant correspondre à une réalité pour Hésam Université qui se justifie pleinement, ne semble pas opérer positivement pour le CNAM qui possède une identité propre et des spécificités marquées. La politique stratégique du CNAM semble s'être très fortement diluée dans celle de la ComUE Hésam Université, en adoptant une structuration en champs qui s'éloigne trop de sa culture initiale et de ses compétences propres. La volonté du CNAM de revendiquer qu'il n'est pas une université devrait lui permettre de se détacher d'un découpage artificiel en champs qui ne lui correspond pas. Une articulation des champs davantage construite autour des EPN semblerait bien plus judicieuse et en phase avec l'appropriation qu'en ont les EC au cœur des formations.

Il est proposé ci-après une analyse des différentes formations du champ ETEM en termes d'évolution par rapport à la précédente période, et de prise en compte des recommandations du Hcéres lors de l'évaluation du bilan de cette précédente période.

La licence *Gestion* passe de six à sept parcours-types avec la création d'un parcours *Comptabilité – contrôle – audit (CCA)* qui n'est pas expliquée. On peut se poser la question du positionnement des poursuites d'études de la licence pour certains de ces parcours : le parcours type CCA vers un master CCA qui se retrouve dans le champ RRQSAF, le parcours *Commerce et développement international* vers un master *Management et commerce international* qui se retrouve dans le champ ICC. A l'aune des échanges avec les responsables, cette question du positionnement vis-à-vis des champs n'a pas été réellement appréhendée pour « loger » ce nouveau parcours CCA dans la licence *Gestion*. Cela confirme assez bien la non-appropriation sur le terrain de cette dimension et son opérationnalité limitée. On note avec intérêt la présence d'un conseil de perfectionnement, particulièrement étoffé, mais n'accordant qu'une place très marginale à un représentant étudiant dans la formation. Il pourrait être envisagé, compte tenu des effectifs de cette formation (plus de 2 000 diplômés en 2018), qu'un représentant étudiant par année soit présent à ce conseil. La refonte du parcours *Droit du travail et de la protection sociale appliqués* en droit appliqué de l'entreprise devrait légitimement élargir son public avec cette orientation plus généraliste.

La licence *Sciences sociales* avait fait l'objet d'un certain nombre de points d'attention lors du bilan. Il est noté que la nouvelle version présente toute une série de modifications opportunes. La refonte de quatre à cinq parcours-types dont les intitulés sont tous nouveaux, contribue à améliorer l'ensemble de la licence en termes de lisibilité, même si l'on peut s'interroger sur la capacité du CNAM à les déployer dans tous les centres régionaux. De plus, la restructuration introduisant davantage de tronc commun et la création future d'un conseil de perfectionnement sont des éléments qui vont dans le bon sens. Néanmoins, on relèvera que le premier point faible – licence peu généraliste – n'apparaît pas avoir été entendu, car aucun enseignement d'histoire, d'économie ou de science politique ne sont introduits tout au long du cursus. Il nous a été indiqué lors des échanges avec le responsable au cours de la visite que des unités d'enseignement (UE) d'histoire et d'économie seront intégrées en L1 et L2. Le fait que des parcours-types débutent en L1, et non en L3, est inhabituel et contraire à l'esprit d'une licence générale. Ce point ne fait pas l'objet d'une reconfiguration ce qui nous semble dommageable. De surcroît, le fait qu'en L1, les parcours types *Formation et travail* et *Travail, orientation, parcours professionnels*, aient des contenus strictement identiques, n'est pas une erreur comme la lecture de la fiche pouvait le laisser à penser. Cela correspondrait à un objectif de mutualisation. Ce choix, couplé à un démarrage des parcours en L1, concourt à la confusion. Il serait véritablement souhaitable d'unifier totalement la L1, d'introduire une ou deux UE optionnelles en L2, et de faire apparaître les parcours exclusivement en L3. Enfin, le domaine indiqué STS au lieu de SHS sur la fiche de présentation de la licence *Sciences sociales* est bien une erreur qui sera corrigée.

La LP *Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle* passe de trois à deux parcours-types, avec l'abandon du parcours *Insertion par la santé/prévention*. Ce dernier cumulait deux difficultés majeures : une faiblesse de ses effectifs et une faible articulation avec les milieux professionnels. Le choix opéré semble être le plus judicieux. Par ailleurs, le rythme du stage est repensé sur la base d'un bloc unique de février à fin juin avec quelques jours de regroupement par mois. Il est envisagé la création et la mise en place d'un conseil de perfectionnement pour la rentrée 2019. Globalement, cette formation a bien pris en compte les remarques énoncées lors de l'évaluation.

La LP *Métiers de l'entrepreneuriat* semble avoir entendu les recommandations formulées sur les volets « marketing, créativité et innovation ». Cependant, celles sur le volet des processus de création et de reprise ne paraissent pas encore avoir été totalement intégrées dans les réaménagements futurs de la maquette, se cantonnant au projet tuteuré. Les autres engagements énoncés (accords et rééquilibrage de l'équipe pédagogique) devraient permettre de répondre aux autres recommandations.

Le master *Entrepreneuriat et management de projet* a pris en compte les recommandations émises lors de l'évaluation, notamment en densifiant les enseignements en management de projet et d'entrepreneuriat. Un conseil de perfectionnement sera mis en place, mais avec un seul représentant des étudiants. Par ailleurs, il n'est pas fait état dans le dossier d'une quelconque refonte du pilotage de la formation assurée jusqu'ici par des professionnels. Lors des échanges au cours de la visite, il a été évoqué un pilotage qui s'orientait vers la mise en place d'un binôme maître de conférences et personne issu du monde socio-économique au niveau des parcours. Ce choix va dans le bon sens.

Le master *Ergonomie* fait part, dans sa fiche de présentation de formation, de la mise en place d'un enseignement de langue et d'un conseil de perfectionnement pour un seul des deux parcours, en plus de celui déjà existant pour la mention. La configuration de ce conseil de perfectionnement uniquement pour le parcours *Intervenir en ergonomie* est étonnante. Il nous a été indiqué lors de la visite que ce point relatif au conseil de perfectionnement serait revu pour se caler sur une configuration classique d'un seul conseil de perfectionnement au niveau de la mention. Par ailleurs, il n'est pas fait mention d'une réorientation pour répondre à la sous-représentation des intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique, tout comme pour accroître l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le master *Gestion des ressources humaines* a bénéficié récemment du recrutement de deux enseignants-chercheurs en sciences de gestion, venant ainsi densifier l'équipe de formation sur ce domaine et répondre à une des recommandations émises lors de l'évaluation. La structuration de la formation a été revue dans le bon sens avec en première année, la mise en place d'un tronc commun plus important pour les trois parcours. De surcroît, la mise en place pour la rentrée 2019 d'un conseil de perfectionnement viendra compléter cette nouvelle architecture.

Le master *Intervention et développement social* s'est engagé dans un processus global de prise en compte des recommandations émises lors de l'évaluation. Pour relancer l'attractivité de cette formation, il est envisagé son ouverture en formation à distance avec l'appui d'un recrutement récent d'un professeur d'université. La mise en place prochaine d'un conseil de perfectionnement est également envisagée. Cependant, la restructuration proposée – « remplacement du tronc commun en deuxième année (M2) par deux unités de spécialisation communes aux deux parcours » – paraît des plus obscures.

A la lecture du dossier, le master *Management* ne semblait pas s'orienter dans la voie des recommandations émises lors de l'évaluation. Le pilotage de la formation devait continuer à être assuré par des contractuels, et le fait que cela dure depuis plus d'une dizaine d'années n'était pas une raison pour que cela se poursuive. Lors des échanges au cours de la visite, il a été fait état d'un pilotage qui s'orientait vers la mise en place d'un binôme maître de conférences et professionnel au niveau des parcours. Ce choix va dans le bon sens. La faiblesse de la présence d'EC dans l'équipe pédagogique ne peut pas être « compensée » par la mise en place d'un conseil de perfectionnement. Ce sont deux volets sans lien direct. Enfin, les réponses évoquées pour combler le faible adossement à la recherche ne sont pas à la hauteur des enjeux pour ce type de master. L'introduction d'une UE de langue étrangère en M2 est programmée pour la rentrée 2019, ce qui constituera un élément positif pour l'employabilité future des étudiants.

Le master *Marketing, vente* propose de fusionner les parcours *Vente-distribution* et *Marketing B2B*, et de mutualiser deux UE sur les deux parcours restants. Cette refonte va dans le sens des recommandations émises lors de l'évaluation, tout comme la mise en place future d'un conseil de perfectionnement avec deux étudiants ou anciens étudiants. Les réponses faites sur les remarques relatives à la poursuite d'études après ce master et sur l'insertion professionnelle semblent relever d'une incompréhension et/ou d'une non-prise en compte de données effectives transmises par le CNAM dans les annexes au dossier en date de mai 2017. Il s'agit (i) d'un niveau de poursuites d'études non négligeable après ce diplôme ailleurs qu'en doctorat – le taux en question est de 15 %, correspondant à 23 étudiants sur 151 répondants –, et (ii) une adéquation très relative entre les postes occupés et les diplômés par la voie de l'alternance – le taux en question est de 65 % (68 étudiants sur 104 répondants qui déclarent que l'emploi occupé six mois après l'obtention du diplôme est en adéquation avec la formation). Il conviendra de rechercher les causes de ces deux phénomènes afin de mieux les cerner et les contenir.

Le master *Psychologie* s'est engagé dans une apparente prise en compte des recommandations émises, avec des modifications d'enseignement en première année (M1) et dans un parcours de M2, ainsi qu'avec une restructuration plus profonde du second parcours de M2. Cependant, la présentation qui en est faite (avec le détail de chacun des cours) rend assez difficile l'appréciation globale des transformations envisagées, même si l'on peut admettre que la lisibilité en soit accrue.

Le master *Sciences de l'éducation* avait fait l'objet d'un certain nombre de points d'attention lors du bilan. La fiche de présentation propose une refonte qui, de prime abord, semble aller dans le sens des préconisations émises. Elle s'appuie notamment sur une réflexion sur la base des compétences communes au master et des compétences spécifiques par parcours. On comprend bien les difficultés surmontées jusqu'ici et on mesure assez bien le chemin parcouru par les équipes pédagogiques de ce master qui est issu de la fusion de trois masters, avec pour objectif la professionnalisation des étudiants autour de la formation et de l'orientation professionnelle. La structure d'ensemble du master intègre désormais trois UE communes en M1 et cinq UE communes en M2 entre deux parcours sur trois. Néanmoins, des incohérences fondamentales subsistaient au niveau de la structuration proposée dans le dossier. Le parcours *Conception et pratique de la recherche en formation d'adultes* (CPRF) qui ne disposait pas *a priori* en M1 d'un volume d'heures spécifiques, en sera désormais doté comme les parcours *Conseil orientation bilan insertion* (COBI) et *Conseil intervention développement de compétences* (CIDC). On constate néanmoins des différences très sensibles de volumes horaires entre les deux parcours de M1 renseignés, tout comme pour les trois parcours de M2, allant du simple au double. Cet aspect ne concourt bien évidemment pas à l'unicité du master, même si cela peut se concevoir pour des raisons pédagogiques intrinsèques à chacun des parcours et même si des enseignements communs seront désormais prévus entre les trois parcours sur les deux années. Par ailleurs, il est fait mention d'un parcours recherche en M2. On ignore si celui-ci correspond au parcours CPRF. De surcroît, la mise en place d'un pilotage très éclaté (un pilote par année pour chaque parcours) peut encore participer aux cloisonnements anciens ; ce pilotage ne semble pas vouloir être revu. Enfin, on déplorait la non mise en place d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention de master, celui-ci étant renvoyé au niveau de l'EPN « Travail ». Ce point sera corrigé avec un conseil de perfectionnement établi au niveau de la mention. On pouvait craindre à terme que cette formation demeure problématique si des ajustements plus profonds n'étaient pas entrepris et si un pilotage plus centralisé n'est pas effectif. Ce dernier point reste encore à travailler.

Les différentes formations du champ ETEM ont, pour la plupart d'entre elles, bien pris en considération les recommandations émises lors de l'évaluation externe. Elles ont toutes engagé des restructurations plus ou moins abouties, mais qui vont plutôt dans le sens d'une meilleure lisibilité. Toutes les formations ont intégré la nécessité de mettre en place un conseil de perfectionnement, certains étant déjà effectifs, et d'autres en cours d'installation avec une ouverture pour la rentrée prochaine ou celle de 2019.

Les masters *Droit de l'entreprise* et *Management stratégique* correspondent à des créations pour la rentrée 2019/2020 ; ils n'ont pas fait l'objet d'une évaluation. Le master *Droit de l'immobilier* a ouvert à la rentrée universitaire de 2017/2018. N'étant qu'à sa première année d'existence, il n'a pas non plus fait l'objet d'une évaluation.

AVIS SUR LE PILOTAGE ET SUR LES DISPOSITIFS OPÉRATIONNELS

La coordination des formations du champ ETEM est effective sur la base d'une architecture reposant sur chaque EPN sur le volet opérationnel, pour ensuite être orchestrée par plusieurs instances (Direction nationale des formations, Direction déléguée à la formation, Conseil des formations). Par ailleurs, une réunion annuelle est prévue pour l'ensemble des cinq champs, correspondant au comité de pilotage des champs. De façon synthétique, le pilotage institutionnel est bien assuré pour garantir *a priori* une coordination des formations ainsi qu'une mutualisation des équipes pédagogiques et ce, au niveau de l'ensemble des champs, mais il ne semble pas l'être au niveau de chaque champ pris isolément. De ce fait, on peut émettre quelques réserves sur la capacité de ce pilotage à réaliser une mutualisation des enseignements.

Au demeurant, ces différentes instances de pilotage ne semblent laisser aucune place à la participation des étudiants et des diplômés au pilotage des formations. En revanche, on pouvait s'interroger sur la capacité d'un même EC à piloter quatre mentions de masters (*Management stratégique, Management, Entrepreneuriat et management de projet, Marketing, vente*), dont une en création (*Management stratégique*). Il s'avère à la lumière des échanges avec les équipes pédagogiques que des recrutements ont pris plus de temps que prévu ces dernières années, mais qu'à la rentrée 2018 deux nouveaux collègues vont venir renforcer les effectifs enseignants permettant ainsi de reconfigurer la structure de pilotage de ces quatre mentions de masters. De plus, il n'est pas fait mention de dispositifs de management de la qualité, du type certification ISO 9001 ou autre référentiel qualité, dans lesquels les formations auraient la capacité de s'insérer dans une approche d'amélioration continue structurante.

Enfin, il n'est pas fait explicitement état de dispositifs d'autoévaluation des formations du champ ETEM, permettant d'établir et d'étalonner dans le temps les forces et les faiblesses en matière d'attractivité et de réussite, excepté les enquêtes conduites par l'observatoire des carrières permettant de suivre l'insertion professionnelle des étudiants. La mise en place de conseils de perfectionnement n'étant pas effective actuellement pour toutes les formations du champ, mais devant l'être dans les prochaines rentrées, on peut envisager à moyen terme l'instauration de dispositifs permettant l'évaluation et l'évolution des formations.

Le champ ETEM comprend un certain nombre de formations dont les dossiers comportent un volet international important, avec la multiplicité de conventions établies ou avec la présence de nombreux étudiants étrangers. Ce volet s'inscrit bien dans la stratégie globale du CNAM. Cependant, il est fait état pour le champ ETEM de « masters internationaux en management » (MIM) – avec un M1 en Chine en langue anglaise et le M2 en France -, ou encore des masters *Management de projet et d'affaires, Ingénierie de projet et management d'équipe* dont les relations avec la Tunisie, le Maroc et le Liban sont mises en avant. Ces trois formations seraient en réalité des parcours-type du master Management et non des masters à part entière. Ce volet n'est absolument pas transparent même après relecture des dossiers transmis initialement. Il faudra veiller à expliciter bien plus clairement ces MIM tant au niveau de leur affichage, que de leur contenu et leur appartenance à telle ou telle mention de master.

En revanche, les modalités d'enseignements adaptés à la diversité des publics et de leurs situations particulières sont une des caractéristiques clefs des formations de ce champ.

La prise en compte des recommandations du Hcéres lors de l'évaluation du bilan de la précédente période est engagée pour le champ ETEM. Cependant, des imperfections notoires, des inexactitudes et des insuffisances sont relevées. Elles devront faire l'objet d'une réflexion certainement plus large sur la constitution même des champs et des formations qu'ils intègrent mais aussi, sur leur pilotage effectif.

LES FORMATIONS

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Remarque(s)
Gestion	L	CNAM	
Sciences sociales	L	CNAM	Si la licence <i>Sciences sociales</i> a gagné en lisibilité et en cohérence, la présence de parcours-types dès la première année et l'absence de disciplines fondamentales comme l'économie, l'histoire et la science politique ne faisaient pas d'elle une licence générale. L'introduction prévue d'UE d'histoire et d'économie conduit à améliorer la situation. Au regard des problèmes identifiés, une poursuite de la réflexion s'impose avec une effectivité des améliorations envisagées avant la mise en place de la formation.
Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle	LP	CNAM	
Métiers de l'entrepreneuriat	LP	CNAM	
Métiers du décisionnel et de la statistique	LP	CNAM	
Droit de l'entreprise	M	CNAM	Création
Droit de l'immobilier	M	CNAM	
Entrepreneuriat et management de projet	M	CNAM	

Ergonomie	M	CNAM	
Gestion des ressources humaines	M	CNAM	
Intervention et développement social	M	CNAM	
Management	M	CNAM	
Management stratégique	M	CNAM	Création
Marketing, vente	M	CNAM	
Psychologie	M	CNAM	
Sciences de l'éducation	M	CNAM	<p>Le master <i>Sciences de l'éducation</i> propose en l'état au sein de sa fiche formation une réorganisation qui s'appuie sur une approche réflexive en compétences tant sur les éléments communs que sur les parcours spécifiques. Néanmoins, ce travail de fond ne conduit pas réellement à produire une fiche qui ne soit pas <i>a minima</i> sans incohérence ou contradiction dans les tronc communs, les parcours types ou les volumes horaires. Cette structuration non aboutie au niveau du dossier, certainement due à un pilotage insuffisamment centralisé et bien trop éclaté (un responsable par année et par parcours) nuit à la cohérence de l'ensemble. A l'issue des échanges, des améliorations ont été annoncées au niveau de la présence de tous les parcours en M1 et des enseignements mutualisés en M1 et M2. Leurs concrétisations apporteront certainement une cohérence au master. Par ailleurs, l'absence d'un conseil de perfectionnement au niveau de la mention dans le dossier, renvoyant sa mission au niveau de l'EPN « Travail », semble également avoir été dépassé avec la volonté exprimée d'en installer un au niveau de la mention.</p> <p>L'ensemble des éléments retranscrits dans le dossier traduisait une insuffisante prise en compte des remarques et recommandations faites au bilan. Il semblerait à la lumière des échanges avec les responsables pédagogiques que les améliorations envisagées gommant une bonne part des insuffisances.</p> <p>Au regard des problèmes identifiés, une poursuite de la réflexion s'impose avec une effectivité des améliorations envisagées avant la mise en place de la formation.</p>

OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Olivier Faron
Administrateur Général

Paris, le 18 septembre 2018

Référence : cnam/dnf/af/16/2018

Dossier suivi par : Ariane FREHEL

Tél 01 40 27 23 04

Objet : REPONSE DU CNAM AUX EVALUATIONS DES FORMATIONS PROJET MENEES PAR L'HCERES

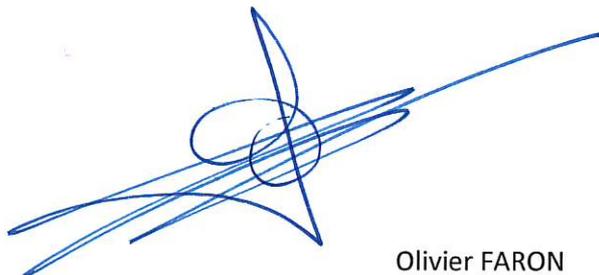
Les retours récents sur l'évaluation des formations du Cnam réalisée par l'Hcéres traduisent une démarche vertueuse, à commencer par les apports des échanges directs menés en juin dont chacun ne peut que se féliciter.

Au-delà d'un certain nombre d'avancées saluées dans les rapports sur les cinq champs, il est important de revenir sur des difficultés structurelles et/ou conjoncturelles que l'établissement souhaite surmonter de manière collégiale et volontariste.

D'un point de vue structurel, le projet de réorganisation, intitulé Cnam 2020, va rapidement porter ses fruits, notamment en termes de processus de décision. Les circuits vont devenir progressivement plus fluides et donc plus efficaces. Le partage de la mission formation par l'adjoint à l'administrateur général en charge de la formation va également clarifier la partie sommitale de l'organisation. L'autre dimension structurelle est le cœur de la mission du Conservatoire qui renvoie à la formation de professionnels, en ce sens plus des auditeurs hors temps de travail que des étudiants stricto sensu, pour lesquels les questions de l'employabilité et de la promotion sociale sont névralgiques. L'attention portée à la mise en place de conseils de perfectionnement apparaît donc essentielle, voire prioritaire.

A titre complémentaire, la nécessité d'une prise en compte accrue de la recherche, en particulier au niveau master, semble essentielle dans le cadre d'une meilleure reconnaissance des laboratoires de l'établissement.

Enfin, la campagne d'emplois vise à répondre au mieux au besoin d'enseignants-chercheurs domaine par domaine, secteur par secteur, champ par champ. Les recrutements peuvent parfois poser des problèmes de phasage pour permettre notamment un portage des diplômes efficace. Certains grands domaines comme ceux de la logistique et des transports ou de l'assurance ont ainsi vocation à être renforcés alors que l'effort de mutualisation devrait accroître le nombre de projets transversaux.



Olivier FARON

Dès à présent et en guise de retour au rapport d'évaluation par champ de formation, je me propose de vous donner quelques éclairages ciblés sur les évolutions prévues dans les formations en réponse aux remarques de l'évaluation HCERES.

Champ ETEM

- Licence mention sciences sociales

En préambule, il nous semble utile de rappeler les éléments forts justifiant le maintien de l'ouverture de cette licence générale en sciences sociales au sein du Conservatoire national des arts et métiers :

- Historiquement, la licence générale sciences sociales est héritière de l'ancienne licence générale Travail Orientation Société habilitée en 2005 et créée à la suite du souhait de l'établissement de mettre en cohérence les formations Bac+3 et infra dans l'ancien pôle travail et société. Ce projet trouvait son origine dans un travail réalisé par MM. les professeurs Vincent Merle et Even Loarer. Cette licence a ensuite évolué au fil des évaluations AERES à l'époque et des évolutions organisationnelles de l'établissement (création du département TOF).
- Pour la campagne d'évaluation-accréditation en cours, plusieurs éléments ont motivé le maintien et l'évolution de la maquette de la Licence Générale Sciences Sociales, et notamment le besoin exprimé par plusieurs Centres Cnam en Région (Pays de la Loire, Normandie, Centre...) de maintenir - en la faisant évoluer- cette licence qui permet :
 - de proposer une offre à Bac+3 dans le champ du travail, de la santé et de la formation, complémentaire de l'offre Cnam dans le champ des sciences et techniques.
 - de favoriser des accès via VAE (VAP 85) à des niveaux de L3.
 - D'ouvrir vers des parcours de master du champ du travail, de l'orientation et de la société.

La licence générale sciences sociales proposait initialement cinq parcours différents (« Formation et travail », « Travail, orientation et parcours professionnels », « Travail, clinique du travail et psychologie », « Travail et société », « Analyse du travail, performance, santé ») dont les spécialisations commençaient dès la Licence 1.

Suite aux remarques constructives de l'HCERES explicitant la construction d'une licence générale (avec notamment un tronc commun général pour les deux premières années de licence), nous avons revu la structure de cette licence.

Les années de L1 et de L2 ne proposent à présent qu'un seul tronc commun aux cinq parcours.

En L1, ce tronc commun propose des enseignements en droit, communication, théorie des organisations, économie, sociologie, informatique et psychologie. Ces enseignements sont renforcés en L2 avec un enseignement en langue, une initiation au management RH, en formation des adultes et en santé au travail. L'expérience professionnelle est valorisée de 10 ECTS en L1 et de 14 ECTS en L2.

La L3 propose quant à elle un tronc commun réduit avec deux unités d'enseignement en communication et en recherche d'information, l'expérience professionnelle pour 14 ECTS ainsi que la possibilité de choisir deux enseignements de l'offre de l'équipe pédagogique Travail (l'une étant nécessairement une UE dans la spécialité choisie). Les cinq parcours sont ensuite déclinés avec 4 ou 5 unités d'enseignement pour un total de 24 ECTS dans chaque spécialité.

- Master mention Ergonomie :

Rappel des éléments concernant le master d'ergonomie présents dans le rapport d'évaluation de l'HCERES

« Le master Ergonomie fait part, dans sa fiche de présentation de formation, de la mise en place d'un enseignement de langue et d'un conseil de perfectionnement pour un seul des deux parcours, en plus de celui déjà existant pour la mention. La configuration de ce conseil de perfectionnement uniquement pour le parcours Intervenir en ergonomie est étonnante. Il nous a été indiqué lors de la visite que ce point relatif au conseil de perfectionnement serait revu pour se caler sur une configuration classique d'un seul conseil de perfectionnement au niveau de la mention. Par ailleurs, il n'est pas fait mention d'une réorientation pour

répondre à la sous-représentation des intervenants professionnels dans l'équipe pédagogique, tout comme pour accroître l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.»

L'ensemble de l'équipe pédagogique en charge du master mention ergonomie du Cnam tient tout d'abord à remercier les experts pour le temps consacré à l'évaluation du dossier et pour la qualité de leurs remarques. Cette équipe souhaite néanmoins apporter quelques précisions à certaines d'entre elles.

- Comme indiqué lors de la réunion avec les expert.e.s HCERES, un conseil de perfectionnement sera mis en place pour les deux parcours du master. Il s'agissait d'une coquille s'étant glissée dans le document. Ce point a été corrigé dans le document de présentation du master.
- Concernant la « sous-représentation des intervenants professionnels du domaine », le renouvellement de deux postes de PAST a été demandé. Par ailleurs, nous nous appuyons depuis plusieurs années, sur un nombre conséquent d'ergonomes-consultants vacataires qui assurent un grand nombre d'heures d'enseignement. Depuis la précédente année, ceux-ci ont été complétés par 8 nouveaux vacataires ergonomes-consultants. Ce mouvement va être poursuivi dans les années à venir. Nous tenons, néanmoins, à signaler que l'équipe pédagogique élargie d'ergonomie (y compris les centres régionaux) est constituée de professionnels non universitaires pour moitié (deux consultantes au Centre Normandie, un intervenant professionnel et un enseignant-chercheur en Bretagne, 2 consultants en PACA).
- Concernant l'utilisation des nouvelles technologies dans les enseignements, si cette remarque concerne l'ouverture des enseignements à distance, nous signalons que l'ensemble des UE constituant le master potentiellement « ouvrable » en FOAD le sont. Les UE non ouvertes à distance sont des UE de travaux pratiques, qu'il est difficile, voire impossible, d'ouvrir entièrement en FOAD. Celles-ci sont néanmoins proposées en formation hybride dans 2 centres régionaux. Par ailleurs, l'équipe s'appuie sur des pratiques pédagogiques « innovantes » non soutenues par des technologies (classes inversées, pédagogie participative ou par projet...). Nous examinerons néanmoins avec les services compétents du Cnam des possibilités de formation hybride sur certains TP afin de favoriser l'accessibilité de notre offre.

Champ IT

- Licence professionnelle mention Logistique et pilotage des flux :

La campagne d'emploi d'enseignants chercheurs actuellement en cours contribuera au renforcement de l'équipe pédagogique logistique.

- Licence professionnelle mention Logistique et transports internationaux

La campagne d'emploi d'enseignants chercheurs actuellement en cours contribuera au renforcement de l'équipe pédagogique logistique.

Champ ICC

- Licence professionnelle mention Métiers des arts culinaires et de la table :

Cette licence est dans une phase de transition entre le départ à la retraite d'un past spécialement recruté pour la filière métiers de bouche et l'arrivée du professeur du Cnam en charge du pôle national agro-alimentaire. Le recrutement de ce professeur est actuellement en cours. La formation n'est donc pas ouverte pour 2018-2019 mais nous souhaitons l'ouvrir par la suite et avons les flux pour la rentrée 2019.

Un tableau comportant un nombre significatif d'enseignants chercheurs et précisant les statuts des personnels Cnam gérant cette formation sera mis à la disposition du MESRI.

- Master Design :

La rédaction d'une fiche complémentaire précisant l'organisation pédagogique du master dans le cadre d'un partenariat Cnam - Ecoles d'art est souhaitée. Ce complément sera remis directement au MESRI.

- Master information communication

Les remarques du comité portent sur trois points :

1. La structuration semestrielle
2. La progression pédagogique
3. Le lien avec la recherche

Ces trois éléments ont été rectifiés ou clarifiés dès la rentrée 2018 (cf. nouveau programme à valoir dès octobre 2018)

1. Répartition des ECTS par semestre : elle est maintenant conforme à 30 ECTS par semestre (cf. infra nouveau programme)
2. Le lien avec la recherche : ce lien était effectif mais sans doute insuffisamment mis en avant. Dorénavant le premier semestre du M1 comme le premier semestre du M2 donnent lieu à la réalisation d'un « projet de recherche tutoré » (respectivement 6 ECT en M1 et 12 ECT en M2) encadré par un enseignant-chercheur du laboratoire Dicen-IdF pour bénéficier des apports méthodologiques permettant de s'engager dans une démarche scientifique (cf. infra). C'était déjà le cas pour l'essentiel, comme en témoignent les projets des auditeurs. Pour rappel, les responsables du Master sont respectivement le directeur du laboratoire Dicen-IdF et l'animatrice du thème de recherche « Coopération médiatisée », tous deux très engagés dans l'encadrement doctoral. D'ailleurs, un étudiant du Master de l'année 2017-2018 a candidaté avec succès au concours doctoral de l'Université Paris-Nanterre et effectuera sa thèse au laboratoire Dicen-IdF.
3. Cohérence pédagogique et spécialisation progressive : les remarques concernant ces dimensions relèvent en grande partie d'un malentendu lié au projet d'organisation en bloc de compétence (elle-même liée aux certificats de spécialisation). Pour la quasi-totalité des inscrits, il existe une spécialisation progressive très claire entre le bloc théorique du M1 (S1) et le bloc théorique du M2 (S2). De même il y a une progression pédagogique entre le bloc appliqué du M1 (S2) sur le design collaboratif et le bloc appliqué du M2 (S2) sur le management de projet pour la transformation digitale. Il n'est pas possible d'accompagner un projet de transformation digitale participatif sans maîtriser parfaitement les démarches de design collaboratif qui permettent de concevoir des solutions en impliquant les usagers. **Les possibilités de permutation des parties appliquées du M1 et du M2 ne concerneraient potentiellement qu'un tout petit nombre d'auditeurs en formation continue dans une logique de demande de délivrance du master via la VAE et uniquement sur la base d'une étude approfondie de leur parcours professionnel. Elle s'inscrit dans la logique des blocs de compétences promue par le ministère.**

Modifications apportées dès la rentrée 2018-2019 pour donner suite aux remarques de l'HCERES**Programme du Master 1 : "Transition numérique et innovation collaborative"****1er Semestre :** 30 ECTS

- CCE 200 - Théories de la communication - **4 crédits**
- CCE 203 - Fondamentaux de l'organisation des connaissances - **4 crédits**
- CCE 204 - Fondamentaux du numérique : web et partage de documents - **4 crédits**
- CCE 205 - Anthropologie des connaissances : pratiques et techniques - **4 crédits**
- CCE 206 - Coopération et organisation : principes et outils - **4 crédits**
- DNF001 - Certificat informatique et internet - **4 crédits**

UA3205 - Mémoire de recherche tutoré de S1 - 6 crédits**2eme Semestre :** 30 ECTS

Trois UE correspondant au certificat "Design Collaboratif"

- CCE 207 - Médiation par le prototypage pour la co-création - **4 crédits**
- CCE 208 - Conception et facilitation d'ateliers collaboratifs - **4 crédits**
- CCE 209 - Création d'un dispositif d'innovation participative - **4 crédits**

UE d'anglais à choisir : ANG100 (Anglais Général) ou ANG 200 (Parcours d'apprentissage personnalisé) - **6 crédits**Stage ou projet selon une des trois modalités donnant lieu à rédaction de mémoire - **12 crédits**

- **UA 3206 - Projet tutoré applicatif**
- **UA 3206 - Stage tutoré en entreprise**
- **UA 3206 - Stage ou projet de recherche**

Programme du Master 2 : "Transition numérique et innovation collaborative"

1er Semestre : 30 ECTS

- CCE 210 - Technologies participatives et économies de la convivialité - 4 crédits
- CCE 211 - Communication et éditorialisation - 4 crédits
- CCE 212 - Théories de l'activité collective et enjeux du « collaboratif » - 4 crédits
- CCE 216 - Management, travail et organisation en contexte numérique - 4 crédits
- CCE 217 - Architecture de l'information et design numérique - 4 crédits

UA3204 - Mémoire de recherche tutoré de M2 - 10 crédits

2eme Semestre : 30 ECTS

Trois UE correspondant au certificat "Chef de projet transformation numérique 2.0"

- CCE 213 - Démarches de transformation digitale en entreprise - 4 crédits
- CCE 214 - Gestion de projet pour la conception de solutions digitales - 4 crédits
- CCE 215 - Notions pour l'analyse des offres et des besoins - 4 crédits

Stage ou projet : choisir une UA parmi les trois - 18 crédits

- UA 3201 - Projet tutoré applicatif
- UA 3202 - Stage tutoré en entreprise
- UA 3203 - Stage ou projet de recherche

Champ RRQSAF

- Licence DEG mention Économie Gestion : demande de maintien de cette mention

La licence Économie-Gestion, dont les effectifs sont en expansion depuis 2012, alimente en priorité les masters suivants : Finance d'entreprise (CNU06), Finance de marché (double CNU05-06), Économie (à venir, CNU05). Elle n'alimente pas le Master CCA (comptabilité) contrairement à la licence Gestion. Inversement, la licence Gestion n'alimente pas les diplômes précités. Les diplômes en Finance requièrent en effet une double connaissance en économie et en gestion, assise sur des bases mathématiques solides, que la Licence Gestion ne permet pas d'acquérir. C'est donc que ces deux licences sont distinctes. **L'Hcéres, dans son rapport d'évaluation, suggère de renommer la licence Économie-Gestion en licence Économie afin de favoriser la lisibilité pour les futurs auditeurs. Même si nous apprécions pleinement l'ensemble des analyses de ce rapport, nous souhaiterions néanmoins maintenir le libellé Licence Économie-Gestion.** En voici les raisons en 4 points :

Renommer la licence dans l'offre de formation du Cnam risque de pénaliser la lisibilité du programme, et de générer des erreurs de parcours impactant les entrées en master. Comme vous le savez, la gestion est un domaine très vaste qui regroupe des connaissances et « compétences métier » différentes. Ainsi, la finance d'entreprise et la comptabilité (gestion), n'aboutissent pas aux mêmes métiers. En renommant la licence Économie-Gestion en Économie, les élèves souhaitant s'inscrire en master finance d'entreprise se tourneront par erreur vers la licence Gestion (parcours comptabilité).

Le libellé Économie pourrait dissuader les auditeurs de s'inscrire dans la formation, entraînant une baisse des effectifs de licence et des candidatures en master de finance (entreprise, marchés). L'intitulé Economie-Gestion est très attractif en raison même de la double connaissance acquise en fin de cursus. L'intitulé Économie est en revanche associé dans le milieu universitaire à des filières théoriques peu professionnalisantes, en particulier pour le niveau licence. Ce libellé sied donc mal au public du Cnam (auditeurs déjà en milieu professionnel ou en phase de reconversion).

Une absence de demande pour un « véritable » diplôme d'Économie au niveau Licence. Un libellé Économie, pour conserver une cohérence entre l'affichage et le contenu,

nécessiterait de faire une place beaucoup plus importante aux cours d'économie (économétrie par exemple). Or le public du Cnam n'en est pas demandeur. Par contre nous avons une très forte demande au niveau licence pour une formation duale en économie et en gestion. Nos auditeurs sont attirés par la double exposition de ce tronc commun et en attendent (i) une meilleure compréhension des différents sujets et (ii) la possibilité de faire un choix de spécialisation plus informé au niveau master.

Ce changement pourrait conduire à un désengagement de nos partenaires et à des difficultés pour en trouver d'autres. La licence Économie-Gestion est ouverte en alternance dans 2 centres. En pays de la Loire, la banque partenaire du cursus est attirée par la double étiquette du diplôme, et les inscrits en alternance dispose d'une promesse d'embauche en début de formation. En Bourgogne, le déploiement de la licence Économie-Gestion (plutôt que la licence Gestion) par le centre scolaire Notre Dame est issu d'une requête locale de développement du territoire. Le libellé Économie introduit une confusion sur le contenu du diplôme pouvant conduire à un désengagement de nos partenaires. Cette remarque s'applique également au Cnam Liban qui déploie la licence Économie-Gestion en cours du jour.

En vous remerciant pour l'attention que vous aurez pu porter à ce dossier, nous espérons que les arguments précités plaideront en faveur d'un maintien du libellé Économie-Gestion qui nous semble important pour l'attractivité et la cohérence de nos programmes, en particulier entre les niveaux licence et master.

- Licence professionnelle mention métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et gestion des associations :

Une réflexion est engagée pour intégrer cette thématique comme parcours de la licence de gestion.

- Licence professionnelle mention métiers de la gestion et de la comptabilité : contrôle de gestion :

Une réflexion est engagée pour intégrer cette thématique comme parcours de la licence de gestion.

- Master mention Criminologie :

Le Master Droit Économie Gestion, mention Criminologie remercie le comité d'audit de l'HCERES, qui a indiqué avoir été satisfait des réponses apportées à ses interrogations.

Les éléments fondateurs de sa création ont ainsi été soulignés. Le Master mention Criminologie a été créé pour répondre à un besoin national de création d'une filière métier ancrée dans la formation par et pour la recherche, adossé au Pôle Sécurité Défense Renseignement et accueillant déjà des étudiants en certificats, licences, M1 et M2 et 5 élèves en formation doctorale.

Ses mémoires majeurs en M2 répondent aux exigences les plus strictes de la recherche. Une progression réelle est inscrite dans le parcours M1-M2, qui exige une validation à 10 pour chacune des matières sans compensation. Deux Maîtres de Conférences, publiant dans des revues classées internationales, en radicalisation (CNU 1) et en mathématiques (CNU 27) ont rejoint une équipe en émergence (EE) soutenue par la FMSH et l'ENA et validée à l'unanimité par le CS du Cnam, en partenariat formel avec de grandes universités américaine, russe et chinoise. Ces éléments concernant la progressivité des enseignements, les statistiques de publication des chercheurs dans des revues classées, la formation à un métier, ont confirmé la place unique du pôle sécurité défense renseignement.

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_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)