



**HAL**  
open science

**Licence Gestion - Licence professionnelle Commerce et distribution - Licence professionnelle Métiers de la gestion des ressources humaines : formation, compétences, emploi - Licence professionnelle Métiers du marketing opérationnel - Master Comptabilité-contrôle audit - Master Contrôle de gestion et audit organisationnel - Master Économie de l'entreprise et des marchés - Master Finance - Master Gestion des ressources humaines - Master Management - Master Management de l'innovation - Master management des systèmes d'information - Master Management et administration des entreprises - Master Management et commerce international - Master Management stratégique - Master Marketing, vente**

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'un champ (domaine) de formations (projet). Licence Gestion - Licence professionnelle Commerce et distribution - Licence professionnelle Métiers de la gestion des ressources humaines : formation, compétences, emploi - Licence professionnelle Métiers du marketing opérationnel - Master Comptabilité-contrôle audit - Master Contrôle de gestion et audit organisationnel - Master Économie de l'entreprise et des marchés - Master Finance - Master Gestion des ressources humaines - Master Management - Master Management de l'innovation - MAster management des systèmes d'information - Master Management et administration des entreprises - Master Management et commerce international - Master Management stratégique - Master Marketing, vente. 2018, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris - Sorbonne Graduate Business School. hceres-02042266

**HAL Id: hceres-02042266**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02042266>**

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  
pour le prochain contrat 2019-2023

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 12/12/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Christian Hurson, Président

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

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

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## PRÉSENTATION

Le champ *Gestion* de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne accueille plus de 5 700 étudiants et regroupe l'ensemble des formations en gestion de cette université à l'exception de celles relatives au secteur du tourisme. Les formations, à l'exception d'une licence professionnelle (LP), sont portées par l'École de Management de la Sorbonne (EMS) et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE). L'EMS est une composante de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'IAE est un établissement administratif doté de l'autonomie administrative et financière associé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne seule habilitée à délivrer des diplômes nationaux. Cette association fait l'objet d'une convention entre les deux établissements. L'EMS regroupe pour l'essentiel les diplômes en formation initiale tandis que l'IAE est centré sur la formation continue et l'alternance. L'EMS et l'IAE sont rattachés à l'École doctorale de management Panthéon-Sorbonne (EDMPS). Leurs formations sont adossées à deux laboratoires de recherche : le Pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) à l'IAE, et le Groupe de recherche en gestion des organisations (CREGOR) à l'EMS.

Le projet de champ *Gestion* comporte 1 licence, 3 LP et 12 masters en gestion. La licence *Gestion* est portée par l'EMS. Elle intègre deux parcours de double licence sur les trois ans de la formation : *Gestion-Droit* (GD) et *Gestion-Cinéma* (GC). Elle comporte un tronc commun sur les deux premières années (L1 et L2) et trois parcours en troisième année (L3) : *Gestion/Finance* (GF), *Stratégie et économie d'entreprise* (SEE), *Comptabilité-contrôle-audit* (CCA). La LP *Métiers du marketing opérationnel* (MMO) parcours *Stratégie, communication, médias* est portée par l'EMS, la LP *Commerce et distribution* (CD) Distrisup par l'IAE. La LP *Métiers de la gestion des ressources humaines* (MRH) n'affiche aucune composante de rattachement. Six mentions de master regroupant 12 ou 13 parcours sont portées par l'EMS : *Management et commerce international* (MCI, deux parcours), *Économie d'entreprise et des marchés* (EEM un parcours), *Management stratégique* (MS, quatre parcours), *Management des systèmes d'information* (MSI, trois parcours), *Management de l'innovation* (MI, un ou deux parcours) et *Comptabilité-contrôle-audit* (CCA, un parcours). Cinq autres sont portées conjointement par l'EMS et l'IAE : *Gestion des ressources humaines* (GRH, quatre parcours), *Marketing, vente* (MV, sept parcours), *Finance* (huit parcours) et *Contrôle de gestion et audit organisationnel* (CGAO, trois parcours). Une mention de master est spécifique à l'IAE : la mention *Management et administration des entreprises* (MAE). Elle propose des masters en double compétence autour de 10 parcours. Une mention *Management* (MA), composée d'un seul parcours *Management de la transformation digitale*, est portée en collaboration entre l'EMS, l'IAE, l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et l'ESCP Europe (École Supérieure de Commerce de Paris).

## AVIS SUR LES FORMATIONS PROPOSÉES

Par rapport au dossier bilan, l'offre de formation du champ *Gestion* en licence et LP évolue très peu, avec simplement un regroupement de deux parcours de L3 (*Gestion* et *Finance*) en un seul (*Gestion/Finance*). Avec la mise en application de la sélection en première année de master (M1) seul le parcours CCA qui conduit à une profession réglementée demeure sélectif. L'offre en master évolue peu avec les mêmes parcours mais structurés de manière légèrement différente. Cela se traduit par la création de deux mentions à partir de septembre 2009. La mention MCI intègre deux parcours appartenant anciennement à la mention MS. Cette création répond à un objectif de renforcement de l'internationalisation de l'EMS et de lisibilité à l'international en relation avec la grande notoriété de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. La mention MA, en coopération avec l'IAE, l'EMS, l'ESCP Europe et l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, intègre un seul parcours *Management de la transformation digitale* appartenant anciennement à la mention MAE de l'IAE qui n'avait pas ouvert. Deux parcours sont créés à la rentrée 2018 dans la mention MAE. Un autre changement notable est le passage à l'EMS à des parcours plus tubulaires en conformité avec la loi sur la sélection qui déplace celle-ci de l'entrée en deuxième année de master (M2) à l'entrée en M1. La LP MRH ne figure pas dans le dossier projet rédigé par l'EMS et l'IAE. Elle fait l'objet d'une fiche descriptive ne comprenant aucune information exploitable et n'a pas été évaluée dans le dossier bilan. On ne peut rien en dire.

Le champ *Gestion* correspond à un affichage stratégique et un périmètre très clairement définis et particulièrement cohérents du fait d'un périmètre restreint à une seule discipline qui est la gestion. La logique du partage des formations entre les deux composantes, formation initiale à l'EMS, formation continue et apprentissage à l'IAE, n'est que partiellement respectée. Toutefois, ce partage perd de son sens dans le cadre du rapprochement en cours entre ces deux composantes. L'offre de formation est complémentaire, pertinente et cohérente. La licence *Gestion* prépare bien à la poursuite d'études en master, où l'offre, bien diversifiée, couvre l'ensemble des besoins en gestion avec quelques parcours originaux et différenciant. Le seul point de faiblesse tient dans la présence de seulement trois LP, ce qui limite les possibilités d'insertion après des études courtes.

En revanche, comme signalé dans l'évaluation du bilan par le Hcéres, l'étroitesse du champ pose la question de leurs relations avec les autres disciplines et les autres champs, dans la mesure où l'économie, le droit, les sciences humaines sont présents dans les formations en gestion, l'inverse étant parfois aussi vrai notamment en ce qui concerne les champs *Economie, Administration économique et sociale* et *Tourisme*. De ce point de vue, le dossier projet apporte peu de réponses.

Le champ semble bien s'inscrire dans la politique de l'établissement. La stratégie de l'établissement telle qu'affichée est très ambitieuse sur tous les aspects faisant la qualité et la notoriété d'un établissement et sur toutes les formes de développement envisageables de l'activité : innovation pédagogique, réussite, partenariats professionnels, interdisciplinarité, dimension internationale, adossement à la recherche, vie étudiante. Parallèlement, la présidence de l'université souligne un contexte difficile dû à un manque de moyens. On peut donc s'interroger sur la faisabilité des objectifs affichés et sur l'absence de priorisation de ceux-ci (une situation relativement courante dans les universités). Quelques points forts se dégagent néanmoins : nouveaux rapprochements avec d'autres établissements suite à la sortie de la Communauté d'Universités et d'Établissements Hesam, interdisciplinarité en licence, développement d'une université européenne en partenariat avec quatre universités européennes, parcours indifférenciés enseignement-recherche, meilleure reconnaissance de l'engagement étudiant. Cette stratégie est présentée dans un document où, outre la présentation de la stratégie générale, on trouve une déclinaison de celle-ci pour chaque composante de manière assez convaincante. Le champ semble participer aux points forts cités ci-dessus. Concernant le rapprochement avec d'autres établissements, on note la création de la mention de master MA en partenariat entre l'EMS, l'IAE, l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et l'ESCP Europe. Concernant l'interdisciplinarité, comme souligné dans le rapport d'évaluation bilan, celle-ci est déjà au cœur des sciences du management. Concernant l'engagement étudiant, si ce point est de façon surprenante absent de la déclinaison par composante, de la stratégie pour le champ *Gestion* comme pour les autres champs, la vie étudiante est une des caractéristiques des IAE et fait partie de leur ADN. On note à l'EMS un Comité de proposition universitaire, composé essentiellement d'étudiants, conçu comme une force de proposition.

Les formations du champ sont rattachées à des laboratoires réputés. Le rapport bilan regrettait un manque de précision sur les liens entre ces laboratoires et les formations. Le dossier projet du champ corrige ce manque. En particulier, l'IAE affiche cinq chaires de recherche en relation avec les formations et financées par des entreprises. L'EMS précise l'existence d'un lien formation-recherche dès le niveau licence et présente un focus convaincant sur cet aspect pour la mention MI.

Toutes les formations du champ affichent de nombreux partenariats socio-économiques et professionnels. En dehors des LP, l'évaluation du dossier bilan regrettait l'absence d'éléments permettant d'apprécier la profondeur de ces partenariats au-delà de la participation aux enseignements et de l'accueil d'étudiants en stage, contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Le dossier projet corrige cela en précisant le rôle des chaires précédemment citées et en citant comme exemple, sous la forme de focus, les cas des mentions MC, GRH et CCA. Ainsi, l'insertion du champ *Gestion* dans son environnement recherche et dans son environnement socio-économique apparaît comme pertinente, cohérente et de qualité, à la hauteur de la notoriété de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

La question des recommandations et remarques du Hcéres lors de l'évaluation du bilan a été traitée au fil de l'eau dans les points développés ci-dessus. Il en ressort que la majorité des recommandations et remarques du Hcéres concernant les dispositifs pédagogiques dans leur globalité pour les points évoqués dans cette rubrique a été prise en compte. La fin du rapport montrera ce qu'il en est des recommandations et remarques faites au niveau de chaque formation.

A l'occasion de la visite sur site, le centre de formation continue qui porte la LP MRH a produit un document de quelques pages pour la présenter. Il en ressort que cette LP est de création récente (septembre 2017) et est née de la transformation en LP d'un diplôme universitaire (DU) plus ancien. Ce document reste pauvre en informations se limitant à une présentation des principes généraux de cette licence accompagnée de la maquette des enseignements. L'équipe pédagogique aurait pu être présentée et l'existence d'un DU plus ancien aurait dû permettre d'apporter des éléments concernant par exemple l'évolution des effectifs, le nombre de candidats, la qualité de l'insertion... De ce fait les informations fournies restent insuffisantes pour évaluer cette formation.

## AVIS SUR LE PILOTAGE ET SUR LES DISPOSITIFS OPÉRATIONNELS

Les deux composantes du champ *Gestion* affichent une gouvernance et un pilotage bien structurés garantissant un pilotage fin et une bonne capacité de coordination des formations, des enseignements et des équipes pédagogiques. L'ensemble est supervisé par un conseil d'Unité de formation et de recherche (UFR) à l'EMS et un conseil d'administration à l'IAE intégrant des étudiants. Dans les deux cas s'y ajoutent des conseils de perfectionnement au niveau de la composante. Celui de l'IAE ne semble pas comprendre d'étudiants, contrairement à celui de l'EMS. On note à l'EMS un Comité de proposition universitaire composé essentiellement d'étudiants conçu comme une force de proposition.

Le pilotage pédagogique en master comporte dans les deux composantes un responsable de mention, un responsable de parcours et un conseil de perfectionnement pour chaque parcours. Si les conseils de perfectionnement de parcours semblent intégrer des étudiants à l'IAE, cela est moins évident à l'EMS. Le pilotage de la licence *Gestion* est effectué par 10 enseignants : un directeur, deux directeurs des études (un pour la L1, un pour la L2 et la L3), des responsables de double licence et de parcours. On ne trouve pas de trace dans le dossier projet de conseil de perfectionnement propre à la licence *Gestion* ou à la LP MMO. Leur absence serait regrettable en particulier pour la LP étant donné son caractère professionnalisant. La LP CD dispose d'un tel conseil comme l'ensemble des formations de l'IAE. La participation des étudiants au pilotage des formations est donc bien présente même s'il reste quelques axes d'amélioration en la matière.

Il reste la question du pilotage inter-composante entre l'EMS et l'IAE. La volonté d'une meilleure coordination et d'un rapprochement est affichée. Sa réalité apparaît de manière plus convaincante dans le dossier projet que dans le dossier bilan, même si quelques éléments montrent que des progrès restent à faire : les dossiers différencient de manière quasi systématique l'EMS et l'IAE et les deux composantes s'appuient toujours sur deux laboratoires différents. Deux structures sont prévues pour dépasser cela : un comité de pilotage (COPIL) commun depuis la rentrée 2017 et la création d'un Groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Sorbonne recherche en management ». Si le COPIL et le GIS sont de création trop récente pour évaluer leur efficacité qui sera l'un des enjeux du quinquennal à venir pour le champ *Gestion*, différents éléments attestent de la réalité de cette volonté de rapprochement. Le dossier projet a manifestement été conçu en commun. Il affiche clairement la volonté de développer collaborations et synergies avec la création de nouveaux programmes communs, le renforcement des passerelles entre les deux composantes, la mise en place courant 2018 d'un conseil de perfectionnement commun. On note également la création du master commun MA, un doctorat et une école doctorale communs avec un projet de parcours doctoral dédié à la formation continue, le projet de développement d'un diplôme universitaire commun *Évaluation des entreprises et des actifs financiers*, la réflexion autour d'un nom commun.

Si les éléments précédents attestent de formations de qualité, le dossier aurait pu être plus complet à propos de la participation des formations aux dispositifs de management de la qualité de l'établissement, de la capacité d'autoévaluation concernant les forces et faiblesses en matière d'attractivité et de réussite. Peu d'informations sont données sur ces dispositifs au niveau de l'établissement. On en sait un peu plus au niveau de l'EMS et de l'IAE. On note sur ce sujet la généralisation des enquêtes d'évaluation des enseignements complétées à l'IAE par des enquêtes propres et l'existence de délégués étudiants chargés de faire remonter vers les responsables pédagogiques le ressenti des étudiants. On note également à l'EMS, à l'initiative de responsables de parcours, quelques dispositifs complémentaires similaires, essentiellement en licence. Les conseils de perfectionnement sont aussi un outil en relation avec la recherche d'une amélioration de la qualité. Conformément à ce qui était pressenti lors de l'évaluation bilan par le Hcéres, la faiblesse dans les dossiers bilan des données relatives à l'insertion et au devenir étudiants est plus due au fait que ces dossiers étaient simplifiés qu'à une réelle absence de dispositif de suivi des diplômés. Le dossier projet corrige cela en présentant de manière convaincante les caractéristiques de ces dispositifs qui semblent complets. Peu de résultats sont cependant fournis à l'exception de taux d'insertion globaux qui sont bons (de 87 % à 100 %). Des liens vers les résultats des enquêtes sont cependant donnés dans le dossier. Les informations sur les taux de réussite demeurent insuffisantes. Le dossier projet champ est clôturé pour l'EMS comme pour l'IAE par une analyse SWOT qui, si elle a le mérite d'exister, aurait gagné à être approfondie. Il en ressort des éléments bien connus souvent communs aux universités françaises pour ce qui concerne les faiblesses recensées : équipes enseignantes insuffisantes et difficultés de recrutement, difficultés financières de l'établissement, rigidités administratives ou réglementaires, locaux pas toujours adaptés, concurrence importante et accrue des structures privées qui font une course vers une taille critique. L'EMS et l'IAE y répondraient par la notoriété de la marque Sorbonne, du réseau des IAE, leur démarche qualité, la qualité de l'insertion des étudiants, leur expérience, les liens avec la recherche et les milieux professionnels garantissant la qualité des équipes pédagogiques. Il faut noter que l'IAE dispose de la certification Qualicert, accordée suite à un audit de deux jours par la société agréée SGS. Cette certification garantit sur la base d'un référentiel très détaillé l'existence de dispositifs d'autoévaluation et d'amélioration constante de la qualité des formations dans tous ses aspects.

Le développement de l'international pour le champ *Gestion* dans l'évaluation du bilan était présenté comme réel mais inégal d'un diplôme à l'autre. Il était regretté un manque de précisions. Pour l'IAE, le dossier projet précise la nature de ces coopérations et montre que l'international est très présent avec de nombreux parcours de master délocalisés, 60 partenariats internationaux et plus de 700 étudiants étrangers inscrits à Paris. Le dossier est moins convaincant pour les formations portées par l'EMS qui prévoit cependant de renforcer sa dimension internationale avec la création de la mention MCI incluant une année de césure et un stage de longue durée à l'étranger, ainsi qu'un projet de construction d'un nouveau M2 délocalisé. On manque cependant toujours de statistiques sur la mobilité étudiante sortante et pour l'EMS sur la mobilité entrante.

Le projet du champ *Gestion* détaille peu les modalités d'enseignement. Il semble donc qu'elles changent peu : classiques en licence *Gestion* et en LP, très orientées apprentissage et formation continue à l'IAE, plus centrées sur la formation initiale à l'EMS qui cependant prévoit de développer son offre de master en apprentissage sur deux M1 et deux M2. Dans la licence *Gestion*, bien que l'objectif de celle-ci reste la poursuite d'études, l'EMS a prévu de renforcer les quelques éléments de professionnalisation s'y trouvant en prévoyant la possibilité d'un stage en fin de L1. Le constat est le même concernant l'innovation pédagogique et le numérique. Dans le dossier bilan, cet aspect apparaissait comme inégal d'une formation à l'autre, plus développé à l'IAE qui dépasse largement les innovations désormais classiques telles que les études de cas et les simulations d'entreprise. Sur ce point on note que la mention MA est centrée sur la transformation digitale. En lien avec les modalités d'enseignement mais aussi l'innovation pédagogique et la qualité, on apprécie dans le projet un programme ambitieux d'amélioration des dispositifs d'aide à la réussite en licence *Gestion* allant du développement du tutorat à la création de modules d'enseignements dédiés aux admis sous conditions (« oui si »), en passant par des applications digitales favorisant l'échange et l'information (application slack, forum, vidéos), des séances de révision et l'amélioration des séances de méthodologie.

Comme pour la rubrique précédente, la question des recommandations et remarques du Hcéres a été traitée au fil de l'eau et la majorité des recommandations et remarques concernant les dispositifs pédagogiques dans leur globalité ont été prises en compte. Cependant un des points faibles important n'a pas pu être véritablement traité : celui de la présentation des résultats au-delà de la présence d'enquêtes de suivi des étudiants. Il est vrai que ce n'est pas l'objet du dossier de présentation du projet. Il convient d'aborder maintenant ce qu'il en est des recommandations et remarques faites au niveau de chaque formation.

Les fiches de présentation des formations, telles que conçues, sont pauvres en informations en dehors de la rubrique relative aux remarques et recommandations du Hcéres sur le bilan. Généralement cette rubrique est assez bien renseignée pour les mentions de masters sauf pour les mentions MS et MCI, parfois de manière très complète (mentions MI, CCA, MSI, EEM). Dans certains cas malgré des réponses circonstanciées sur des remarques faites par le Hcéres, certains des principaux points faibles ne sont pas repris. C'est le cas d'un pilotage d'ensemble faible pour la mention MAE, du dispositif de gouvernance peu explicite pour la mention CGAO, des différences de fonctionnement entre l'EMS et l'IAE pour la mention MV et dans une moindre mesure pour la même mention sur le nombre d'enseignants-chercheurs et la place du numérique (réponses partielles). La rubrique n'est pas renseignée pour la mention MS et le fait que cette mention soit séparée en deux ne justifie pas cette absence de réponse. De même, si la mention MCI est nouvelle, elle est constituée de parcours anciennement rattachés à la mention MS, ce qui permettait de renseigner la rubrique. Pour la mention MS, les principaux points faibles et recommandations cités étaient la faiblesse de l'internationalisation, le chevauchement des parcours ayant pour intitulé l'international, un défaut de cohérence de deux parcours avec les autres. La création de la mention MCI centrée sur l'international est une réponse pour cette mention aux remarques sur l'aspect international de la mention MS mais cela affaiblit encore la dimension internationale de ce qui reste de la mention MS. La rubrique n'est pas renseignée non plus pour la licence *Gestion* et pour la LP CD. Pour la licence *Gestion*, les principaux points faibles étaient la faiblesse du taux de réussite en L1, une place trop importante des cours magistraux (CM), une trop grande variabilité des volumes horaires en L3 et la faiblesse des passerelles vers les LP. Si la rubrique n'est pas renseignée dans la fiche de la licence, il faut cependant souligner que des réponses sont apportées dans le dossier champ ou dans la réponse aux remarques du Hcéres : seuls quatre enseignements de L1 ne disposent pas de travaux dirigés (TD) en L1 où 60 % des enseignements associent CM et TD. La variabilité des volumes horaires se réduit en L3 dans le projet même si elle demeure du fait de la présence de parcours double licence. La présence de passerelles vers les LP est affirmée et il est prévu de plus communiquer sur celles-ci. Le projet inclut comme on l'a vu un programme ambitieux de lutte contre l'échec en licence. On ne retrouve pas cela pour la LP CD. Les principaux points faibles signalés pour cette licence étaient l'absence d'enseignants-chercheurs dans la formation, la faiblesse des enseignements dédiés au digital et un taux de poursuite d'études relativement élevé.



## LES FORMATIONS

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Remarque(s)
Gestion	L	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Commerce et distribution	LP	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Métiers de la gestion des ressources humaines : formation, compétences, emploi	LP	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	La faiblesse des informations concernant cette LP ne permet pas d'évaluer la pertinence de la formation. Cette formation doit faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours
Métiers du marketing opérationnel	LP	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Comptabilité-contrôle-audit	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Contrôle de gestion et audit organisationnel	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Économie de l'entreprise et des marchés	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Finance	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Gestion des ressources humaines	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Management	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Création : Cette création s'inscrit pleinement dans le champ <i>Gestion</i> et complète l'offre de formation dans ce domaine.
Management de l'Innovation	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Management des systèmes d'information	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Management et administration des entreprises	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Management et commerce international	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Création : Cette création s'inscrit pleinement dans le champ <i>Gestion</i> et complète l'offre de formation dans ce domaine
Management stratégique	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	
Marketing, vente	M	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	

## OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

CABINET DE LA PRESIDENCE

Réf. : CAB1-2018-11

Le Président

à

Monsieur le Directeur du  
Département

d'Evaluation des Formations  
HCERES

Paris, le 7 novembre 2018

**Objet** : Retour de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur le rapport définitif du HCERES, champ GESTION

L'Université Paris 1 souhaite apporter un certain nombre d'éléments complémentaires concernant la Licence Professionnelle, mention « **Métiers de la Gestion en Ressources Humaines : formation, compétences et emploi** »

La formation « Chargé de Gestion en Ressources Humaines » :

- a été créée il y a plus de 20 ans (à l'époque dans le cadre de l'Université de Créteil), sous l'intitulé initial Diplôme de Technicien Supérieur en Gestion des Ressources Humaines,
- a été habilitée en 1997 par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, comme Diplôme d'Université de niveau Bac+3.

*Le DU « Chargé de Gestion en Ressources Humaines » a ouvert chaque année un groupe entre 1997 et 2016, comportant en moyenne 20 stagiaires (FC ou contrat de professionnalisation). Le taux d'insertion professionnelle de ce diplôme était proche de 100 % (en comptant les poursuites d'études en apprentissage ; cf. fichier joint portant sur le suivi des cohortes de 2011 à 2014).*

- a été transformée en licence professionnelle « Métiers de la Gestion Des Ressources Humaines : formation, compétences, emploi » en 2017 (ouverture de la LP en septembre 2017).

**La création de la licence professionnelle « Métiers de la Gestion des Ressources Humaines » répond à la demande de plusieurs acteurs :**

- les entreprises qui cherchent à intégrer des candidats de niveau bac+3 rapidement opérationnels,
- les salariés qui désirent consolider, par une action de formation, des connaissances acquises sur le terrain,
- les salariés en voie de reconversion ou de professionnalisation dans la fonction RH,
- les jeunes titulaires de diplôme de niveau Bac+2 qui souhaitent suivre une formation professionnalisante.

La licence professionnelle « Métiers de la Gestion des Ressources Humaines » est **une formation professionnalisante accessible à tous les publics** : salariés en reprise d'études (CIF, période de professionnalisation, etc.), alternants en contrat de professionnalisation et, notamment, en contrat d'apprentissage. Chaque candidat trouve ainsi une modalité adaptée à sa situation et chaque entreprise, une formule adaptée à ses moyens financiers. La durée de la formation, les volumes horaires ainsi que les matières enseignées permettent d'aborder les différents aspects de la gestion d'un service RH tout en respectant le rythme de travail du candidat au sein de son entreprise et de son service.

Afin de répondre au mieux aux attentes des candidats et des entreprises, **nous avons cherché à tenir compte des évolutions suivantes** :

- le poids de plus en plus lourd de la contrainte économique (plan sociaux, recherche de flexibilité, optimisation des organisations, etc.),
- le renouvellement plus rapide des compétences requises des collaborateurs, du fait des mutations technologiques, et de l'augmentation de la responsabilité de l'employeur dans le maintien de leur employabilité (accord GPEC, politique de mobilité, etc.),
- le poids des conditions de travail physique et psychique, l'apparition des Risques Psycho-Sociaux et l'accroissement des prérogatives des CHSCT,
- la complexité croissante du droit du travail et la judiciarisation des relations employés/employeur,
- l'évolution des attentes des salariés, allant en général vers plus d'individualisation et d'opportunité de progression.

Dans ce contexte, la fonction RH se doit d'assurer le suivi administratif selon des processus fiables et efficaces mais aussi d'accompagner, voire d'anticiper, le développement de l'entreprise, par des politiques de ressources humaines pertinentes et adaptées. Cet enrichissement de la fonction, d'un rouage administratif et juridique à un véritable partenaire professionnel, exige que le DRH puisse s'appuyer sur des collaborateurs qui partagent une vision globale de la fonction. C'est pourquoi **la licence professionnelle « Métiers de la Gestion des Ressources Humaines » apporte aux stagiaires la maîtrise des principaux processus de la fonction** : recrutement et intégration, paye et administration du personnel, gestion des compétences et formation, dans le respect du droit du travail individuel et collectif français, dans la compréhension des besoins des interlocuteurs de la fonction et la maîtrise des moyens de communication interne et externe.

**La veille nécessaire à l'ajustement du diplôme** aux évolutions du métier est assurée par **un comité de professionnels** présidé par le responsable pédagogique de la licence professionnelle « Métiers de la Gestion des Ressources Humaines ». Ces professionnels sont choisis au titre de leurs expériences professionnelles et de leurs fonctions. Ils sont à même d'observer l'évolution du métier. Ils peuvent intervenir au sein des formations en ressources humaines (le Pôle RH) de la Formation Continue Panthéon Sorbonne (FCPS), ou être diplômés de l'une de ces formations. Ce comité est réuni aussi souvent que nécessaire et, à tout le moins, deux fois par an. Il travaille à la mise à jour des programmes, à l'évolution des matières et à l'amélioration des pédagogies.

Ce comité est complété par deux autres dispositifs : les réunions pédagogiques et le tutorat.

**Les réunions pédagogiques** rassemblent les enseignants des différentes formations du Pôle RH de la FCPS, qui, aux côtés des titulaires de l'Université, s'avèrent être majoritairement des professionnels de la fonction, DRH ou RRH, experts en entreprise ou consultants. Chacun ajuste ses enseignements aux évolutions de ses propres pratiques professionnelles. Les réunions pédagogiques sont l'occasion d'échanges de pratique et d'enrichissement mutuel. Elles concourent à l'unité et à la stabilité de l'équipe pédagogique.

**Le tutorat** est étendu à l'ensemble des étudiants du Pôle RH, et notamment aux alternants. Ils sont suivis, dans leurs entreprises, par un maître d'apprentissage ou un tuteur entreprise. A l'Université, ils sont suivis par un tuteur pédagogique. Un suivi individuel de la professionnalisation de l'étudiant est assuré par des rencontres tripartites, étudiant, maître d'apprentissage ou tuteur entreprise et tuteur université. Ces entretiens permettent également une remontée d'information sur les besoins des entreprises.

**La licence professionnelle « Métiers de la Gestion des ressources humaines » complète ainsi très utilement l'offre de formation de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne :**

- elle offre aux étudiants titulaires d'une L2 en Gestion, en AES, en Economie ou en Droit, voire d'autres domaines, d'accéder un diplôme rapidement professionnalisant. Cela constitue une alternative intéressante aux possibilités de poursuite d'études longues, proposées dans ces différents domaines, de façon à répondre de façon plus complète aux aspirations des étudiants de notre Université. Il est à noter que si d'autres licences professionnelles Métiers de la GRH existent en région parisienne, il n'existe pas de formations équivalentes dans les Universités de Paris intra-muros.
- Si la vocation de la licence professionnelle est de favoriser l'intégration professionnelle, une poursuite d'études en apprentissage n'est pas exclue. Dans ce cadre, la création, très récente, d'un Master (M1 et M2) en apprentissage dans le secteur des ressources humaines (Master SIRH notamment), au sein de notre Université permet de constituer une logique de filière et un débouché possible pour ceux qui souhaiteraient poursuivre leurs études dans la voie professionnelle.

Le très **grand nombre de candidatures** reçues pour les premières promotions de cette licence confirment son attrait pour les étudiants (cf. tableau ci-dessous). Nous avons ouvert un groupe en 2017/2018. Nous en ouvrons deux à la rentrée 2018/2019. Leurs ouvertures a été rendu possible grâce au **soutien de la Région Ile de France** qui a anticipé ce succès en lui accordant, via le CFA Formasup, 50 places d'apprentis. **Les entreprises partenaires** confirment l'attractivité de la formation, notamment par l'abondance de leur offre d'alternance. Aucun des candidats que nous avons retenu n'ait resté sans contrat d'apprentissage. Nous joignons à ce document deux lettres de soutien. Nous mettons en annexe la liste des entreprises d'accueil des alternants de la promotion 2017-2018 ainsi que celle des contrats d'apprentissage signés à ce jour (31 août 2018). Ce développement repose sur une équipe pédagogique particulièrement stable, appuyé par un poste de relation entreprise.

*Cette équipe pédagogique est composée à 30% d'enseignants de l'Université, et 70 % de professionnels du domaine RH, dont l'expertise est particulièrement utile dans le cadre d'une licence professionnelle.*

Le renouvellement de l'habilitation de la licence professionnelle « Métiers de la Gestion des ressources humaines » est vivement souhaitée.

*La licence constitue en effet une composante notable de l'offre de formation :*

- *En tant que licence professionnelle : il y en a peu à l'Université Paris 1, et cela répond justement un axe de développement soulevé par l'HCERES*
- *En tant qu'ouverte à un public de formation continue : elle favorise l'apprentissage tout au long de la vie (élément également soulevé par l'HCERES)*
- *Parce qu'elle est l'une des seules licences professionnelles publiques en GRH dans Paris, et que l'Université se doit d'être présente pour ce type de formation, qui n'existe sans cela que dans les écoles privées. Le niveau d'exigence universitaire permet une excellence, reconnue aussi bien par les nombreux candidats que par les entreprises partenaires.*
- *Parce que le champ de la GRH traverse plusieurs composantes de notre Université, qui y travaillent ensemble (Gestion et AES notamment). La licence professionnelle s'inscrit ainsi comme poursuite d'études possible pour de nombreux étudiants, et favorise la cohérence de l'ensemble de l'offre de formation.*



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

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