

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Gestion des ressources humaines

Université de Picardie Jules Verne

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

---

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

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

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Sociétés, normes, organisations, territoires

Établissement déposant : Université Picardie Jules Verne

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

La licence professionnelle *Gestion des ressources humaines* intervient en troisième année et accueille des étudiants titulaires d'un bac+2 en économie et/ou gestion. La formation est construite pour permettre une insertion professionnelle directe sur des postes liés principalement à l'assistantat en gestion des ressources humaines, pour accéder ensuite à une prise de responsabilités plus importante dans la fonction ressources humaines. Elle apporte des connaissances et des compétences sur les fondamentaux de la discipline et les outils nécessaires à l'exercice des différents métiers visés. La licence professionnelle est proposée en formation initiale classique et en formation continue. Le diplôme est décliné selon deux options : *Gestion des projets ressources humaines* et *Gestion des ressources humaines à l'international*. La formation est dispensée en formation initiale classique à l'Institut universitaire de technologie-(IUT) de l'Oise (site de Beauvais), en formation par alternance ou stage alterné à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) d'Amiens (dans le cadre de la formation continue), et depuis 2015 en formation par alternance à l'IUT de l'Aisne à Laon (en contrat de professionnalisation). Elle est également accessible en formation par alternance (contrat de professionnalisation) dans un institut de formation privé (Proméo - Pôle formation des industries technologiques de Picardie) avec lequel la licence professionnelle a développé un partenariat.

## Analyse

Objectifs
<p>Les objectifs poursuivis par la formation sont en cohérence avec l'intitulé du diplôme, l'état du marché du travail régional et l'évolution de la fonction ressources humaines dans les organisations, avec un ciblage vers les métiers de l'assistantat en ressources humaines et des perspectives d'évolutions possibles après une première expérience. Le contenu de la formation est à la hauteur de cet affichage, tant dans les modalités pédagogiques et les divers dispositifs de professionnalisation. Néanmoins, le dossier ne présente pas explicitement le contenu de la formation (intitulé des unités d'enseignement, des éléments constitutifs, de leurs coefficients et volumes horaires respectifs) ; éléments que l'on ne peut que deviner à la lecture de l'annexe présentant les différentes équipes pédagogiques.</p>
Organisation
<p>Le dossier présente de manière détaillée et convaincante l'architecture globale de la formation, laquelle est dispensée sur plusieurs sites universitaires (de natures différentes : deux IUT et un IAE), et est également accessible parallèlement dans un institut de formation privé avec lequel la formation a développé un partenariat. Cette multiplicité des sites s'accompagne de dispositions ad hoc (par exemple à propos du calendrier d'alternance). Elle est aussi l'occasion de décliner le diplôme selon deux options (gestion de projets ressources humaines et gestion des ressources humaines à l'international). L'harmonisation entre les sites est assurée par l'existence de syllabus imposés à l'ensemble de l'équipe pédagogique.</p> <p>Le dossier ne présente pas explicitement le contenu de la formation (intitulé des unités d'enseignement, des éléments constitutifs, de leurs coefficients et volumes horaires respectifs). Quelques incohérences figurent dans les documents présentés, notamment en termes de volumes horaires.</p>

<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>L'existence d'un partenariat avec un institut de formation privé (Proméo), formalisé par une convention en 2012, permet le développement du nombre d'intervenants professionnels, et offre aux étudiants de nombreuses perspectives d'accueil par les entreprises partenaires de la formation. Il faut également souligner des liens étroits avec l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), ainsi qu'avec l'association de chercheurs dans le domaine (association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)). De par son développement sur plusieurs sites, la licence professionnelle a atteint une taille critique sur le territoire, ce qui semble restreindre le développement d'instituts privés ou d'écoles de commerce. Elle subit une concurrence limitée et relativement classique avec la licence générale en gestion des ressources humaines.</p>
<b>Equipe pédagogique</b>
<p>Le pilotage de la formation est assuré par un responsable sur le site d'Amiens, assisté par deux co-responsables sur les deux autres sites : IUT de l'Oise et IUT de l'Aisne. La coordination entre ces différents responsables n'est pas explicitement évoquée. A l'exception du site d'Amiens, les équipes pédagogiques sont plutôt réduites, voire déséquilibrées : deux enseignants-chercheurs (EC), dont un seulement en sciences de gestion (SG) à Beauvais ; cinq EC, dont un seulement en SG ne dispensant que 10 heures de cours à Laon. Les deux tiers des professionnels intervenant dans la formation sont des consultants et il est parfois difficile d'évaluer précisément l'adéquation entre les missions réalisées dans le cadre de leurs fonctions et les matières dispensées. En effet, le tableau récapitulatif ne présente pas systématiquement l'entreprise d'origine et les fonctions respectives des intervenants.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>L'attractivité de la formation est essentiellement régionale. Les étudiants sont principalement issus d'un Brevet de technicien supérieur ou d'un Diplôme universitaire de technologie. L'absence d'étudiant ayant validé une deuxième année de licence peut être regrettée. Le dossier indique les résultats de l'enquête d'insertion professionnelle à six mois pour la promotion 2014/2015 pour les seuls sites de l'institut de formation privé Proméo. Les tableaux affichent un taux d'insertion professionnelle à six mois très satisfaisant, de l'ordre de 91 % en moyenne alors que le taux de retour est de 80 %. Cependant, ce taux d'insertion est fortement surévalué car les poursuites d'études en contrat de professionnalisation sont considérées comme de l'insertion professionnelle. Ainsi, pour les promotions Proméo 2014/2015, 33 diplômés sur les 56 répondants sont en poursuite d'études en contrat de professionnalisation (dans le cadre de Masters Proméo en majorité), soit un taux proche de 60 %, ce qui n'est pas conforme à l'objectif d'insertion professionnelle assigné à une licence professionnelle. L'abandon est mentionné dans le dossier, avec l'exposé des principaux motifs, sans que le taux ne soit spécifié.</p>
<b>Place de la recherche</b>
<p>L'adossement du diplôme à la recherche est centré sur la participation de quelques enseignants-chercheurs à la formation, sans que cela soit problématique pour ce type de diplôme (licence professionnelle). La formation est ainsi adossée à l'unique laboratoire en sciences de gestion de l'Université Picardie Jules Verne : le Centre de Recherche sur les Industries, les Institutions et les Systèmes Economiques d'Amiens (CRISSEA). Il faut également noter l'implication du responsable de la formation dans l'animation de la recherche en gestion des ressources humaines au niveau national, en tant que membre du conseil d'administration de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).</p>
<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>La professionnalisation est au cœur de la licence professionnelle <i>Gestion des ressources humaines</i>. Elle est présente dans le contenu des enseignements (orientés vers l'acquisition de connaissances professionnelles et la maîtrise d'outils opérationnels), la présence de professionnels dans l'équipe pédagogique, l'accès possible à des certifications professionnelles (coordinateur du développement des ressources humaines, technicien en gestion et administration des ressources humaines), une période en entreprise longue (16 semaines minimum), un projet tutoré s'appuyant sur la réalisation d'un travail de nature professionnelle (150 heures) et des partenariats avec de nombreuses organisations de tailles et secteurs différents.</p>

<b>Place des projets et des stages</b>
<p>De façon générale, l'encadrement des inscrits, quel que soit leur statut (formation initiale ou formation continue), est de grande qualité. Il se traduit à la fois par un appui à la recherche d'une entreprise d'accueil (qui prend des formes diverses, de la transmission d'offres à la mise en contact avec des entreprises partenaires de la formation grâce au bureau de l'information, de l'orientation et de l'insertion professionnelle de l'université et par le service de placement de Promeo), le suivi de l'acquisition de compétences (existence d'un livret de suivi), l'encadrement individualisé des étudiants (par l'enseignant référent et par le biais de visites) et l'accompagnement méthodologique à la rédaction du rapport de fin d'études. La période en entreprise (contrat d'alternance ou stage) est de 16 semaines au minimum (structurée différemment suivant les sites). L'organisation du projet tutoré est clairement détaillée dans le dossier, autour d'une unité d'enseignement dédiée de 150 heures. Les sujets et le mode d'évaluation sont en lien direct avec les objectifs scientifiques et professionnels de la formation. Les crédits européens (ECTS) associés à l'évaluation du stage et du projet ne sont pas précisés dans le dossier ; ce qui ne permet pas d'apprécier clairement leur importance pour l'obtention du diplôme.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La politique internationale de l'université semble relativement active avec une maison des langues et l'animation d'un passeport des langues. La place de l'international est beaucoup plus forte sur le site de Beauvais du fait de l'option <i>RH internationale</i>. Des cours sont concentrés sur cette thématique mais on peut regretter qu'ils soient réalisés exclusivement en langue française. Le site de Beauvais a signé plusieurs conventions avec des universités étrangères sans que l'on ait davantage de précision dans le dossier. En plus d'un module de 20 heures dédié à l'anglais professionnel, les étudiants ont la possibilité de choisir une option <i>Anglais renforcé</i> et une préparation au <i>Test of English for International Communication</i> ou espagnol.(TOEIC). Aucune précision n'est donnée quant au nombre d'étudiants ayant retenu cette possibilité.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Les dispositions qui encadrent les recrutements d'étudiants semblent spécifiques à chaque site de formation. Pour l'IAE d'Amiens, l'admission est soumise à l'examen d'un dossier, à un entretien et au passage du Score IAE Message (test national du réseau IAE France). Ces éléments ne se retrouvent pas sur les autres sites, ce qui est de nature à rompre l'équité de traitement entre les candidats à l'entrée d'un même diplôme. De plus, le recrutement dans les formations pilotées par Promeo semble laissé à la discrétion de l'entité, même s'il existe des critères communs (niveau minimum en français, gestion et droit). Aucune précision n'est fournie sur la composition et l'organisation du jury d'admission. Un dispositif d'aide à la réussite est mis en place : conférences métiers, suivi personnalisé, accompagnement individuel par l'équipe pédagogique.</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>Les modalités d'enseignement sont classiques, en présentiel face à un public en formation initiale classique ou en formation continue (contrat de professionnalisation ou stage alterné). Pour les sites de l'Université, le rythme de l'alternance est le suivant : 2 jours de cours/ 3 jours en entreprise, soit 16 semaines au minimum en entreprise ; et pour les sites de Promeo : 1 semaine de cours/ 3 semaines en entreprise. La formation est également ouverte à la validation des acquis et de l'expérience (VAE). Les modalités de prise en compte des étudiants ayant des contraintes particulières sont celles adoptées par l'université, sans déclinaison spécifique. Le numérique est mobilisé de manière judicieuse, à travers une plateforme en ligne pour les stages (disponibilité de conventions et outils de suivi), la mise à disposition de ressources pédagogiques et bibliographiques sur un espace numérique de travail (auto-formation via la maison des langues notamment), de même qu'une simulation de gestion d'entreprise (laquelle n'est ouverte que dans les formations dispensées dans le cadre du partenariat avec Promeo).</p>
<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>La constitution, le rôle et les modalités des jurys d'examen sont détaillés. Les règles de validation du diplôme, les règles de validation et de compensation des unités d'enseignement sont communiquées, et clairement exposées, ainsi que les règles de conservation et de capitalisation. Les modalités de contrôle des connaissances par élément constitutif ne sont pas précisées.</p>

<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
Un livret de suivi de l'alternant est proposé. Il précise le rôle des différentes parties prenantes : étudiant, tuteur entreprise et tuteur universitaire. Aucune précision n'est donnée sur d'éventuelles spécifications de ce livret par rapport à la formation. De façon générale, le suivi de l'acquisition de compétences se traduit principalement par la porosité des enjeux entre certains enseignements (par exemple à travers la réalisation d'études de cas) et la période prolongée en entreprise.
<b>Suivi des diplômés</b>
Un dispositif spécifique de suivi des diplômés est mis en place par l'IAE d'Amiens depuis 2010 (les conditions de formalisation précises de ce dispositif ne sont cependant pas données dans le dossier), ainsi qu'une association des anciens élèves de l'IAE. Le suivi des diplômés comprend également une dimension externe, relativement classique, avec le bureau de l'information, de l'orientation et de l'insertion professionnelle (BIOIP) de l'Université pour l'accompagnement à la recherche d'emploi et le suivi de l'insertion professionnelle. Les éventuelles actions mises en œuvre par les autres sites de la licence professionnelle ne sont cependant pas présentées dans le dossier.
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>
Chaque site de la licence professionnelle est doté d'une instance faisant office de conseil de perfectionnement, mais chacun semble opérer selon des modalités qui peuvent varier, ce qui paraît contraire à l'existence même d'un tel organe dont l'objectif doit justement être d'assurer l'harmonisation des pratiques. Les modalités effectives ne sont pas précisées (règles déontologiques, construction du questionnaire, utilisation concrète des résultats obtenus lors de l'autoévaluation).

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Articulation très cohérente entre la formation, les objectifs pédagogiques et la demande du monde socio-économique.
- Partenariat formalisé avec Promeo qui permet l'intégration de la formation dans plusieurs réseaux d'organisations.
- Suivi et accompagnement des étudiants tout au long de la formation et pendant la période en entreprise.

### Points faibles :

- Taux de poursuite d'études trop élevé, de l'ordre de 60 %, pour un diplôme de licence professionnelle.
- Faible participation d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion sur certains sites (Beauvais) et forte présence de consultants (Beauvais, Laon).
- Variabilité des critères et outils de sélection des candidats à l'entrée de la formation selon les différents sites.

### Avis global et recommandations :

La formation présente une architecture solide et un contenu pertinent par rapport aux objectifs fixés en termes d'acquisitions de connaissances et de compétences. Construite autour de la professionnalisation des étudiants et présente à plusieurs endroits sur le territoire régional, elle entretient une proximité étroite avec les entreprises et les organisations.

Néanmoins, la formation doit faire évoluer son rapport à la notion de « poursuite d'études » (comptabilisation des contrats de professionnalisation comme insertion professionnelle) de manière à retrouver le principal objectif d'un diplôme de type licence professionnelle. La composition de l'équipe pédagogique devrait être élargie par une mobilisation plus importante des enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans les domaines de spécialité, et diversifiée par des intervenants professionnels exerçant en dehors des métiers du conseil. La formation doit également veiller à harmoniser certaines pratiques en matière de recrutement des candidats et de fonctionnement des instances de pilotage (conseil de perfectionnement et auto-évaluation notamment).

# Observations de l'établissement





Amiens, le 13 mars 2017

**Direction de la Scolarité  
et  
de la Vie de l'Étudiant**

Chemin du Thil  
80025 AMIENS Cedex 1

☎ 03-22-82-72-52

e-mail : [franck.dibitonto@u-picardie.fr](mailto:franck.dibitonto@u-picardie.fr)

**Monsieur le Président**

HCERES  
2 Rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Objet : Réponse officielle évaluation

LICENCE PROFESSIONNELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Vos Réf **C2018-EV-0801344B-DEF-LP180013284-018471-RT**

Monsieur le Président,

Je tiens tout d'abord au nom de l'Université de Picardie Jules Verne et en particulier au nom du directeur de l'IAE à vous remercier pour la qualité du rapport d'évaluation.

En préambule, l'IAE a particulièrement apprécié les retours positifs et constructifs du HCERES qui l'incitent à continuer à développer la Licence Professionnelle comme un diplôme permettant de former des cadres intermédiaires des ressources humaines pour le territoire régional. Nous remercions les experts pour les suggestions qui nous sont faites dans le rapport et qui nous seront utiles.

Concernant le taux important de poursuites d'études, nous partageons la remarque. Il s'explique en partie par la 1ère phase de création de la licence professionnelle. Nous avons créé cette formation en 2012 afin de répondre à un besoin important – porté par notre partenaire PROMEO - tant de cadres intermédiaires que de montée en compétences en ressources humaines dans les entreprises régionales. Une vocation de cette licence professionnelle est donc également une vocation de promotion sociale. Certains étudiants se révèlent, à l'issue de leur année de formation, de très bons candidats aux fonctions de cadre et poursuivent en master. Conscients que cette vocation légitime est également source de hiatus, nous sommes en réflexion avec notre partenaire pour que la poursuite d'études en master reste plus exceptionnelle.

Concernant la faible participation d'enseignants-chercheurs de sciences de gestion à l'équipe pédagogique, force est de constater que le succès des formations de gestion, associé aux besoins régionaux pour ces formations, n'a pas été accompagné d'importantes créations de postes dans les instituts (IAE et IUT). Nous souhaitons bénéficier en effet de plus de postes afin d'augmenter la participation des enseignants-chercheurs aux enseignements de licence professionnelle.

Enfin, nous sommes conscients du besoin d'homogénéisation des critères de sélection à l'entrée des parcours tout en tenant compte des spécificités de chaque parcours.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sincères salutations.

**Le Président de l'Université  
de Picardie Jules Verne**

**Mohammed BENLAHSEN**