



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Sciences et techniques de la gestion salariale

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Sciences et techniques de la gestion salariale. 2015, Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA. hceres-02038710

**HAL Id: hceres-02038710**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02038710>**

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.

# HCERES

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Gestion des ressources humaines - Sciences et techniques de la gestion salariale

- Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

# HCERES

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

Formations et diplômes

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

Didier Houssin, 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 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Ouverte à la rentrée universitaire 2004-2005, la formation a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir les compétences et connaissances nécessaires à l'exercice de métiers spécifiques dans la gestion des ressources humaines que sont : la gestion salariale du personnel (gestion de la paie) et la gestion administrative du personnel. Les étudiants doivent être capables, à l'issue de la formation, d'occuper des postes de gestionnaires paie au sein du service social d'un cabinet d'expertise-comptable ou d'intégrer la direction des ressources humaines d'une PME ou d'une grande entreprise sur des problématiques de paie et de gestion administrative du personnel. La formation est organisée par l'IAE de Pau en partenariat avec Synopsis Paie (groupement de professionnels de la paie) et Epseco (organisme de formation). Elle est la seule formation de ce type à l'UPPA et est proposée sur les sites de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) à Pau et à Bayonne.

## Avis du comité d'experts

Les connaissances transmises sur une année universitaire pour un volume horaire global de 493h hors stage et mémoire s'articulent autour de 4 blocs d'enseignement structurés autour de 12 unités d'enseignement (UE). Ces blocs comprennent :

- des enseignements fondamentaux qui visent à transmettre des connaissances conceptuelles et théoriques, en droit (droit du travail, organismes sociaux), et en gestion (gestion administrative du personnel, gestion des ressources humaines et gestion de la relation client),
- des enseignements techniques qui renforcent les aptitudes techniques des étudiants en paie (technique de la paie, comptabilité de la paie et anglais),
- des enseignements pratiques qui forment les étudiants aux outils informatiques et aux logiciels avec lesquels ils seront amenés à travailler.

Ces UE sont complétées par un projet tuteuré qui conduit les étudiants à traiter par groupe une problématique de gestion sociale ainsi que par une période de présence en entreprise de 26 semaines. Le volume horaire de chacune de ces UE est conséquent et peut permettre d'aborder les thèmes en profondeur. Les compétences attendues de chaque UE sont conformes aux attentes du marché et cohérentes avec les objectifs de la formation. La structure de la formation, les enseignements et les modalités d'organisation, permettent une réelle acquisition des connaissances et compétences évoquées dans les objectifs de la formation. Ils permettent aux étudiants de prétendre aux métiers indiqués dans la fiche RNCP et d'occuper des emplois à un niveau conforme à la formation offerte.

Cette licence professionnelle entre dans sa dixième année et est bien installée dans le paysage local (Bayonne et Pau). Elle s'inscrit bien dans l'offre de formation de l'établissement (IAE de Pau, UPPA) et s'avère particulièrement adaptée au contexte économique et social régional. Elle est présente sur les deux bassins d'emploi de Pau et de Bayonne-Anglet-Biarritz, qui sont assez dynamiques. Cela répond notamment aux demandes des professionnels émises au travers de l'Epseco et de Synopsis paie. Alors que l'Epseco se présente comme une école de commerce de Bayonne, Synopsis paie est un organisme de formation spécialisé en gestion salariale.

D'après l'enquête réalisée 30 mois après leur diplôme par l'observatoire des étudiants de l'UPPA, on constate un fort taux d'insertion des diplômés, ceci avec un taux de réponse aux enquêtes élevé. On observe également un faible taux de poursuite d'études. Il est globalement au-dessous des 10 %.

Les étudiants bénéficient ainsi d'une excellente formation et insertion professionnelle, et rares sont ceux qui s'engagent dans une poursuite d'études (moins de 10 %). Cette formation est bien intégrée dans son établissement (IAE) et bénéficie de la structuration de ses activités (qualicert, conseils de perfectionnement, etc.). L'alternance, les stages et les projets tuteurés contribuent clairement à leur employabilité.

Au regard des emplois occupés par les diplômés et de la durée de recherche d'emploi qui est globalement inférieure à un mois (enquête de décembre 2013 auprès de diplômés de 2010-2011), on peut dire que la formation est bien positionnée dans son environnement socio-économique. Néanmoins, le dossier n'indique pas la liste des entreprises

ou cabinets d'expertise comptable qui recrutent de façon récurrente des étudiants en stage, cela aurait permis de mieux apprécier les liens avec le monde professionnel. Un tableau sur la liste complète des entreprises d'accueil des alternants, ainsi que des missions qui leur sont confiées aurait été intéressant.

L'équipe pédagogique comprend deux enseignants-chercheurs en Gestion des Ressources Humaines qui assurent environ 13 % des cours, le reste étant principalement assuré par des intervenants professionnels (formateurs, salariés de cabinets d'expertise comptable ou d'entreprises). La part des cours dispensés par les enseignants-chercheurs y est très faible. Cette répartition est éloignée de ce qui est généralement attendu en licence professionnelle qui propose 25 % d'enseignants-chercheurs et 75 % de professionnels. L'équipe pédagogique n'est pas équilibrée.

Ainsi, l'enseignement est certes de qualité et concourt à l'objectif de professionnalisation. Mais il est largement « externalisé » à des professionnels de la gestion de la paie et seulement deux enseignants-chercheurs interviennent dans cette licence, dont la responsable, et ceci de manière extrêmement réduite. Les questions techniques de la gestion de la paie l'emportent ainsi très largement sur les objectifs et logiques plus générales de management des ressources humaines, de gestion des compétences ou de contrôle de gestion.

D'autre part, la direction de la formation est assurée par une maître de conférences en Sciences de Gestion de l'IAE et un représentant de chacun de ses deux partenaires : Synopsis Paie et Epséco. Cette équipe a en charge l'animation de l'équipe pédagogique. Le dossier ne mentionne pas le mode de fonctionnement des trois responsables qui dirigent la formation, nous n'avons aucune information sur des réunions ou des rencontres dans le cadre de comité de pilotage de la formation ou encore de réunion d'équipe pédagogique.

Ainsi, au final, dans l'esprit et dans la forme, le leadership sur la formation (recrutement, décision, maquette de cours, etc.) semble surtout assuré par l'Epséco et Synopsis paie, l'IAE n'ayant qu'un rôle secondaire. La licence ressemble ainsi davantage à une formation professionnelle classique réalisée par des écoles de commerce locales ou des organismes de formation professionnelle. Elle s'éloigne ainsi diamétralement de l'esprit d'une licence universitaire. La quasi-absence des enseignants-chercheurs n'en est que le symptôme.

De plus, le pilotage de la formation fait certes intervenir l'ensemble des parties prenantes de la formation, mais le mode de fonctionnement de l'équipe dirigeante paraît peu clair. La composition du conseil de perfectionnement nous semble également trop centrée sur des membres internes à l'équipe. Il gagnerait à être ouvert à des membres extérieurs. Les effectifs de la formation oscillent entre 40 et 47 étudiants à l'exception de l'année universitaire 2001-2012 où le nombre d'étudiants a chuté à 32 étudiants. Nous ne disposons pas de la répartition des effectifs sur chaque site, mais l'effectif semble globalement satisfaisant. La formation est également ouverte en alternance. Mais le dossier ne donne aucune information sur ce point : contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage ou en stage alterné... Il ne précise pas non plus les entreprises qui accueillent les étudiants. Ces éléments mériteraient d'être précisés.

Par ailleurs, le dossier n'indique pas le nombre de candidatures reçues, ni le nombre de candidats retenus ou encore le nombre de désistements. Ceci rend difficile l'appréciation de l'attractivité de la formation.

Le taux de réussite du diplôme baisse au fil des années. De 95 % en 2008-2009, il chute à 83 % en 2009-2010, puis à 81 % en 2010-2011, puis passe à 76 % en 2011-2012. Il remonte à 86 % en 2012-2013 et tout ceci sans aucune explication. Les éléments ci-dessus confirment que les effectifs sont corrects mais que le taux de réussite des étudiants est en baisse. Des mesures doivent être prises pour repasser au-dessus des 90 %.

Le caractère faiblement universitaire de la formation est en outre accentué par le profil particulier des recrutés. Il est en effet possible de s'interroger sur les origines des participants à la licence professionnelle, dans la mesure où une majorité d'entre eux ne proviennent pas du système universitaire (hors DUT ou L2 à l'université). S'agit-il de participants en formation professionnelle (Synopsis ?), d'écoles privées (Epséco ?) ou de BTS réalisés en lycées ? Des précisions sur ce point seraient indispensables.

Dans le dossier présenté, de nombreuses informations font défaut. Par exemple, aucune mesure précise n'est développée pour faire face à la baisse du taux de réussite (recrutements ?), pour diversifier le conseil de perfectionnement (professionnels extérieurs, anciens étudiants, etc.) et pour mieux accompagner les étudiants dans l'acquisition des connaissances : livret de stage alterné, visite sur place, etc.

Ainsi, cette licence professionnelle constitue une bonne formation professionnelle. Elle est en adéquation avec les attentes des professionnels de la paie et permet ainsi une insertion professionnelle rapide des étudiants sur le marché du travail. Cette licence doit cependant retrouver sa place au sein de l'université, grâce notamment à un investissement accru des enseignants-chercheurs de l'institution.

## Éléments spécifiques de la mention

Place de la recherche	Sans objet pour une licence professionnelle. Le dossier ne fait aucune mention de la place de la recherche dans la formation. Celle-ci est inexistante car la formation n'a pas une orientation
-----------------------	---

	<p>recherche particulière.</p> <p>Toutefois, la présence accrue d'enseignants-chercheurs permettrait de prendre du recul par rapport aux techniques comptables de gestion salariale et au management des ressources humaines.</p>
Place de la professionnalisation	<p>La professionnalisation est très forte, aussi bien en raison des profils des étudiants que des pratiques pédagogiques (intervention des professionnels de la paie, alternance, débouchés). La professionnalisation occupe une place centrale : la formation est réalisée en alternance et les professionnels occupent une place majeure dans le dispositif d'enseignement (87 % des heures d'enseignement !)</p>
Place des projets et stages	<p>Les étudiants doivent réaliser une période de stage en entreprise de 26 semaines. Celui-ci est encadré par un tuteur en entreprise et par un membre de l'équipe pédagogique. Le stage donne lieu à la rédaction et à la soutenance d'un mémoire devant un jury composé du tuteur professionnel, du tuteur universitaire et des responsables de la formation.</p> <p>L'ensemble du processus d'accompagnement des étudiants dans la recherche de leur stage existe et est centralisé au niveau du bureau d'aide à l'insertion professionnelle de l'établissement. Aucune action spécifique d'accompagnement dans la recherche des stages, n'est réalisée au niveau spécifique de la formation.</p> <p>Les étudiants réalisent aussi des projets tuteurés encadrés par un des responsables de la formation, qui consistent en une mise en situation professionnelle. Ceci leur permet de traiter une situation concrète de gestion sociale.</p> <p>La formation est organisée en alternance et est marquée par une forte coopération avec les acteurs locaux de la paie. Le stage alterné et le projet tuteuré occupent une place centrale dans le dispositif de la formation, ce qui est tout à fait intéressant pour une licence professionnelle.</p> <p>Cependant, une précision des périodes d'alternance et des informations sur les entités qui accueillent les étudiants, ainsi que des missions qui leurs sont confiées auraient été « un plus ». Nous ne disposons également d'aucune information sur les modalités pratiques de suivi des étudiants en entreprise. Existe-t-il un livret de stage ? Les tuteurs universitaires effectuent-ils une visite des étudiants en entreprise ? De même, la modalité d'échange avec le tuteur entreprise n'est pas précisée.</p> <p>Compte tenu de l'absence de ces informations, il est difficile de juger de la qualité des dispositifs permettant aux étudiants de développer leur compétence professionnelle et de prendre du recul par rapport à leurs pratiques. En effet, même si les cours peuvent être intéressants et permettent d'aborder en profondeur les principales problématiques de la gestion sociale, ils doivent être complétés par des dispositifs permettant d'accompagner la professionnalisation de l'étudiant et de garantir l'acquisition de savoirs universitaires et techniques.</p>
Place de l'international	<p>Aucune ouverture à l'international. En effet, les problématiques traitées notamment en gestion salariale sont influencées par des dispositions légales propres à France. L'intérêt international est faible. L'ancrage local l'emporte ainsi sur les considérations internationales. Un cours d'anglais technique est toutefois proposé.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Les recrutements se font essentiellement en dehors de l'université. Une certaine opacité existe sur les profils recrutés et les modes de recrutement (place réelle de l'université dans les recrutements ?). Les modalités ainsi que le processus de sélection des étudiants dans la formation ne sont pas présentées. Le nombre de dossiers reçus n'est pas précisé.</p> <p>Les étudiants sélectionnés étaient, sur la base des chiffres</p>

	<p>disponibles sur les années 2010-2011 et 2011-2012, principalement extérieurs au système universitaire. On a par la suite une provenance assez homogène entre les BTS, les DUT et ceux venant de formation autre que L2, DUT et BTS.</p> <p>Nous n'avons pas d'étudiants venant de L2 : pas de passerelle entre la LP et les L2 proposés dans l'établissement. La provenance des étudiants composant le plus gros de l'effectif interroge.</p> <p>Un lien peut être établi avec la baisse du taux de réussite. On peut se demander s'il concerne ces étudiants qui proviennent de BTS ou d'écoles par exemple. Si c'est le cas, un système de mise à niveau mériterait d'être mis en place. Les procédures de sélection devraient également être questionnées. Afin d'accompagner les étudiants vers la réussite, un dispositif de tutorat d'accueil, de même qu'un suivi individuel a été mis en place. Au regard du taux de réussite de la formation, ceux-ci semblent devoir être renforcés pour les étudiants en difficulté.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Les cours sont dispensés suivant des modalités assez classiques : Cours Magistraux, Travaux Dirigés, auxquels se rajoutent les projets tuteurés encadrés et le mémoire.</p> <p>Le numérique occupe une place importante dans la politique de l'établissement. Il incite chaque formation à le développer. Les étudiants sont incités à utiliser l'ENT. De même, ils sont formés à l'usage de logiciels métiers spécifiques à la gestion de la paie.</p> <p>La procédure de VAE est pilotée au niveau de l'établissement. Le dossier ne précise pas s'il a été déjà déployé. L'ensemble de ces dispositifs sont satisfaisants.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les étudiants sont évalués suivant des modalités classiques : contrôle continu, examen terminal. L'évaluation des étudiants se fait en grande partie sous la forme de contrôles continus, dont six matières sur dix à 100 % en contrôle continu. Cela s'explique probablement par l'omniprésence d'intervenants extérieurs au sein de la formation.</p> <p>Ces modalités d'évaluation présentées sont conformes aux objectifs de « professionnalisation » de la formation. Les règles de délivrance du diplôme sont précisées dans l'ADD et elles sont conformes à l'arrêté de 1999.</p> <p>Toutefois, l'évaluation d'étudiants techniciens de la paie au cours de contrôles continus effectués par des intervenants extérieurs laisse peu de place aux contrôles terminaux réalisés par des enseignants-chercheurs permettant de s'assurer de l'acquisition de savoirs plus universitaires en droit, économie ou gestion. La formation comme l'évaluation mériteraient certainement un effort de rééquilibrage.</p> <p>Par ailleurs, le dossier ne précise pas les règles de compensation, ni les conditions d'accès à une éventuelle session de rattrapage. La composition du jury d'examen n'est pas précisée non plus. Il se réunit et délibère sur l'obtention du diplôme.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>L'acquisition des compétences au cours des périodes de cours et d'alternance en entreprise semble être surtout suivie par la responsable de la formation (MCF, 06) dans le cadre des projets tuteurés et des soutenances de stage.</p> <p>En dehors de cela, la formation ne dispose pas de moyens spécifiques pour suivre l'acquisition des compétences par les étudiants. Il existe certes un dispositif au sein de l'établissement permettant à l'étudiant de réaliser son portefeuille de compétences tout au long de son cursus universitaire, mais il semble qu'il n'ait pas encore été étendu à la formation.</p> <p>Le supplément au diplôme existe et est contenu dans le dossier.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Ces actions sont mutualisées au niveau de l'institution (IAE, UPPA). Il est réalisé principalement par le service de l'observatoire des étudiants de l'UPPA. Le taux de réponse est élevé (supérieur à</p>

	<p>80 %) et laisse transparâître une très bonne insertion professionnelle des diplômés dans les métiers qui leur sont destinés (paie, gestion salariale).</p> <p>Néanmoins, la formation ne met aucun dispositif pour assurer le suivi des diplômés à 6 mois, à 1 an. Nous encourageons les responsables de la formation à mettre en place ce type de dispositif afin d'avoir un meilleur suivi de l'insertion des diplômés.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>La formation dispose d'un conseil de perfectionnement mis en place dans le cadre de la certification Qualicert de l'IAE.</p> <p>Le conseil de perfectionnement se réunit une fois par an et rassemble des étudiants et l'ensemble des intervenants de la formation. La composition des conseils de perfectionnement interpelle. Celui-ci ne comprend pas des anciens diplômés dont le retour d'expérience pourrait être intéressant pour faire évoluer la formation, de même que la présence de certains professionnels extérieurs à la formation pourrait être intéressant et apporter en termes d'innovation.</p> <p>L'autoévaluation de la formation est réalisée au niveau de l'établissement au travers de questionnaires. Il n'est réalisé aucune autre enquête d'autoévaluation propre à la formation. Nous ne disposons d'aucun exemplaire de l'enquête d'autoévaluation réalisée par l'établissement. L'usage de ces autoévaluations n'est pas indiqué.</p>

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- Formation ancienne et bien établie dans le paysage local
- Partenariat ancien avec les professionnels de l'Epsco et de Synopsis paie, permettant une bonne insertion professionnelle des diplômés
- Formation sérieuse et très professionnalisante (alternance, stage, suivi des évolutions du cadre règlementaire, omniprésence des intervenants professionnels, etc.).

### Points faibles :

- Une approche très techniciste et comptable de la gestion de la paie qui apporte certes une professionnalisation mais ne permet pas de prise de recul par rapport aux grands enjeux de la gestion des ressources humaines et des compétences (21H de GRH sur 368H de cours !).
- Une formation quasiment « externalisée » à des professionnels de la paie, ce qui renforce l'employabilité des étudiants à court terme, mais réduit leur adaptabilité à long terme dans un environnement RH et comptable très mouvant. Cette formation semble ainsi fonctionner « à part », presque en dehors de l'IAE qui l'accueille (seule la responsable donne un caractère universitaire au dossier), avec une équipe et un conseil de perfectionnement dominés en nombre par les professionnels d'une école de commerce extérieure (Epsco) et d'un organisme de formation professionnelle (synopsis).
- La nature des recrutements est assez obscure alors que les promotions sont de taille assez élevées (environ 40 étudiants chaque année) ; aucune explication n'est donnée à la baisse du taux de réussite (recrutements ?) ; On note également l'absence d'outils de suivi et d'accompagnement des étudiants, notamment ceux en difficulté ; La maîtrise des connaissances et savoirs fondamentaux chez les étudiants à un niveau licence doit être garantie par les universitaires.



## Conclusions :

Cette licence professionnelle est tout à fait légitime au sein de l'UPPA et trouve un ancrage dans l'économie locale (bassins d'emploi de Pau et de Bayonne-Anglet ; partenariats avec Synopsis et l'Epseco). La formation proposée est de qualité et répond clairement à l'objectif de professionnalisation et d'insertion des licences professionnelles. La pédagogie (alternance, stage, projets, interventions professionnelles) donne un rôle central aux enseignements techniques et pratiques immédiatement mobilisables en entreprise.

Compte tenu de l'origine des étudiants, du profil des intervenants et du mode de pilotage de la formation, cette licence professionnelle s'approche d'une formation professionnelle classique déployée par des organismes spécialisés (Synopsis et Epseco). L'esprit universitaire (ouverture, esprit critique, conceptualisation, adaptabilité) pourrait certainement trouver une place plus importante, sans forcément nuire à la nécessaire professionnalisation et employabilité des étudiants, celle-ci supposant de plus en plus de l'adaptabilité sur le long terme. Cela passe par un engagement beaucoup plus important des enseignants-chercheurs de l'établissement dans le recrutement, l'enseignement, l'accompagnement (suivi) et le pilotage de cette formation.

# Observations de l'établissement



L'université de Pau et des Pays de l'Adour ne présente pas d'observations sur le rapport d'évaluation de l'HCERES concernant la formation suivante :

- LP Sciences et techniques de la gestion salariale

Fait à Pau le 10/07/2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' and 'B' followed by a period.

**Michel Braud**  
**Vice-président de la CFVU**