



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Adjoint de direction PME/PMI Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Adjoint de direction PME/PMI. 2015, Université de Pau et des pays de l'Adour - UPPA. hceres-02038723

**HAL Id: hceres-02038723**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02038723v1>**

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 Management des organisations, spécialité Adjoint de direction pme/pmi

- 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) : /

La licence professionnelle *Adjoint de direction pme/pmi* a été créée en 2002 à la demande du syndicat patronal CGPME-Aquitaine. Elle a donc pour objectif de former des adjoints de direction polyvalents, adaptés aux nécessités et spécificités des petites et moyennes entreprises. La formation est dispensée à la Faculté pluridisciplinaire de Bayonne et est exclusivement organisée en alternance, à raison de 33 semaines en entreprises et 13 semaines de cours.

## Avis du comité d'experts

Le choix des matières enseignées (4 modules d'enseignements : Droit, Economie, Management, Communication) dans la formation a été fait en fonction des besoins identifiés des futurs employeurs, et a donc vocation à évoluer dans le temps. La polyvalence requise en matière de management des PME-PMI conduit naturellement à proposer aux participants une formation généraliste. Cette formation co-construite avec les acteurs locaux est ainsi particulièrement claire, lisible et cohérente. Elle n'est concurrencée par aucune autre LP de la même spécialité. Les débouchés sont nombreux.

Cette formation est ancienne (2002) et co-construite avec la CGPME Aquitaine et bien installée dans le tissu local des PME-PMI. Le partenariat avec la CGPME est incontestablement un élément positif, et pas uniquement sur le plan financier. En 2009, il a été souhaité par la région que la LP soit intégrée au Centre de formation des apprentis (CFA) universitaire.

Les étudiants bénéficient d'une excellente formation et d'une bonne insertion professionnelle, et rare sont ceux qui s'engagent dans une poursuite d'études. Cette formation bénéficie de la structuration de ses activités (qualicert, conseils de perfectionnement, etc.).

L'équipe pédagogique est composée de huit professionnels extérieurs, trois Maîtres de conférences des sections 05 et 06 (dont le Doyen de l'UFR), de deux formateurs d'Ecole privée, d'un PAST et deux PRAG. Les enseignements sont partagés entre les enseignants-chercheurs et les intervenants extérieurs, ceci assurant à la fois le caractère universitaire de la formation (ouverture, esprit critique, adaptabilité) et sa dimension professionnalisante. La présence d'enseignants-chercheurs permet de donner implicitement une place aux problématiques actuelles de recherche, même si cette dimension n'est pas primordiale pour une formation de ce type.

Selon le dossier, le volume horaire global est de 350 heures hors stage et projet tutoré (125 heures). Le volume horaire des enseignements assurés par des professionnels est de 124 heures ou 134 heures suivant le dossier alors que les enseignants-chercheurs dispensent 176 heures de cours. Par contre, il est difficile de déterminer le profil des « autres enseignants » qui réalisent 45 heures de cours (détachés du secondaire ?) et de ceux qui proviennent « d'autres établissements » (autres enseignants-chercheurs ?). Par ailleurs, si certains cours de droit sont assurés par des professionnels, on déplore cependant l'absence d'EC juriste dans le corps professoral.

De la même manière, nous pouvons regretter la rareté, pour ne pas dire l'absence, des interventions de dirigeants de PME-PMI auprès des étudiants. Or, leur approche entrepreneuriale, managériale et transdisciplinaire pourrait être utile aux étudiants. Une présence des dirigeants ou représentants de la CGPME serait notamment un élément positif. Les professionnels collaborent seulement en dehors des cours à travers leur activité de suivi de stage ou d'échanges occasionnels avec les responsables de diplômes.

Le pilotage de la formation est assuré par un membre de l'université (PRAG) qui assure de nombreuses fonctions (emploi du temps, calendrier, site internet...).

Les flux d'inscription sont très sensibles aux évolutions de l'environnement économique, ce qui peut ponctuellement déstabiliser le fonctionnement de la formation. Dans les tableaux, il y a confusion entre les candidats et

les admis (de 31 en 2009-2010 à 19 en 2013-2014), ce qui ne permet pas de juger de l'attractivité réelle du diplôme (combien de candidats ne trouvent pas de contrats d'apprentissage et ne peuvent donc s'inscrire ?).

A noter également que l'immense majorité des candidats proviennent de BTS dispensés en lycées ou écoles spécialisées et que l'attractivité pour les universitaires (L2 et DUT) est insuffisante (moins de 10 % des effectifs). Une réflexion et une coordination avec les responsables des autres licences professionnelles proposées par l'IUT de Bayonne (TC et GEA) seraient indispensables.

Les informations données sur l'insertion des diplômés ne sont pas très explicites. Il est dit que « la plupart des diplômés (75 à 85 % d'entre eux selon les années) est régulièrement en situation d'emploi très rapidement ». Le dossier donne les emplois trouvés mais il est difficile de savoir à quelle promotion ces résultats sont rattachés. Par exemple, si en 2010 on compte 15 emplois trouvés pour une promotion de 31, cela fait juste la moitié en professionnalisation. Tout cela n'est pas assez explicite. Sommes-nous vraiment à moins de 10 % de poursuites d'études ?

Globalement, la durée de recherche d'emploi serait de deux à six mois pour 50 % d'entre eux. Les 8 % qui trouvent en moins d'un mois seraient donc ceux qui ont été recrutés par leur maître de stage. Le dossier donne pourtant l'impression que la majorité des « apprentis » le sont par cette voie. Un nombre non négligeable de diplômés de la LP sont en poursuite d'études en M1, ce qui pose problème pour un diplôme professionnel et explique certainement les taux d'insertion professionnelle obtenus.

Cette formation en gestion a ainsi toute sa place au sein de l'UPPA. Les passerelles avec l'université (L2 ou L3 universitaires) doivent néanmoins être renforcées. En l'absence d'enseignant-chercheur en droit, on peut aussi s'interroger sur la place de cette formation dans le champ Droit, économie, gestion.

## Éléments spécifiques de la mention

|  |   |
|--|---|
| Place de la recherche  | <p>Du fait de son caractère professionnel, la formation ne fait pas de place à la recherche.</p> <p>La présence d'enseignants-chercheurs permet de donner implicitement une place aux problématiques actuelles de recherche.</p>  |
| Place de la professionnalisation                             | <p>La formation étant exclusivement en alternance, les « étudiants » sont en réalité des apprentis ou des salariés en formation continue (contrat de professionnalisation ou formation professionnelle). Il faut donc avoir un contrat de travail pour accéder à cette formation. Par ailleurs le sujet du rapport de stage est choisi en fonction des missions utiles pour l'employeur, et le projet tutoré se fait nécessairement à deux, ce qui apprend aux étudiants à travailler en équipe. Tout cela démontre que l'objectif de professionnalisation est bien rempli.</p>   |
| Place des projets et stages                                  | <p>La professionnalisation est également assurée par la réalisation d'un stage et d'un projet tuteuré (projet tuteuré = 125 h ; stage = 33 semaines) : 1 semaine à l'université + 3 semaines en entreprise.</p> <p>La formation s'organise grâce à un système d'alternance tout au long de l'année. Celui-ci débouche sur un rapport de stage évalué. Les étudiants ont l'obligation de travailler en binôme pour le projet tutoré (un apprenti + un salarié de la formation continue) sur une problématique spécifique au management des entreprises. Le rapport donne lieu à soutenance devant jury.</p> <p>Il n'est rien précisé sur l'évaluation du projet tutoré qui recueille pourtant 10 ECTS. De plus, l'obtention du diplôme nécessite la validation du « module professionnel » composé du projet tutoré et de la soutenance du rapport de stage.</p> |
| Place de l'international                                     | <p>Cette formation a une visée locale et l'alternance est difficilement accessible aux étudiants internationaux. L'international se limite ainsi à l'apprentissage des langues.</p> <p>Compte-tenu de la situation géographique de l'université, 2 langues sont proposées : anglais et espagnol. Cela correspond aux besoins locaux ou régionaux. Ce choix s'accorde totalement à l'objectif de trilinguisme de l'UPPA.</p>   |
| Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite | <p>La voie de l'alternance est un des éléments attractifs de ce diplôme. Mais rien n'est dit sur une mise à niveau ne serait-ce que théorique des candidats sélectionnés, ni sur des dispositifs d'aide à la réussite. On note néanmoins</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>qu'un suivi des « apprentis » a lieu sur leur lieu de travail et que des réunions sont organisées régulièrement.</p> <p>L'alternance limite les possibilités de recrutement (financement à obtenir). Le recrutement se fait quasi-exclusivement en BTS (BTS assistant de manager et MUC). L'insertion dans l'UPPA devrait être renforcée grâce à une diversification des profils recrutés (DUT et L2).</p>  |
| Modalités d'enseignement et place du numérique             | <p>L'organisation des enseignements accorde une très grande place à l'apprentissage (trois semaines en entreprise par mois). Pas de développements particuliers dans l'univers numérique.</p> <p>Pour satisfaire les PME, le rythme de l'alternance (en moyenne : une semaine à la Faculté de Bayonne suivie de trois semaines en entreprise) a été définitivement arrêté.</p> <p>En lisant la fiche RNCP, on découvre le contenu des quatre modules d'enseignements (droit, économie, management, communication). S'y ajoutent les modules professionnels : projet tutoré et stage.</p> <p>L'anglais et l'espagnol sont proposés comme langue.</p> <p>Rien n'est indiqué sur la place du numérique.</p>   |
| Evaluation des étudiants                                   | <p>L'évaluation est réalisée « classiquement » sous la forme de contrôles terminaux et de contrôles continus.</p> <p>Le nombre d'ECTS est uniquement indiqué par UE, sans en fournir le détail.</p> <p>Les modalités de contrôle des connaissances sont indiquées très succinctement dans la fiche RNCP. L'évaluation semble passer par des méthodes classiques de contrôle des connaissances et par des évaluations en situation professionnelle des compétences des étudiants.</p> <p>Il est important de noter que l'obtention du diplôme nécessite la validation du « module professionnel » composé du projet tutoré et de la soutenance du rapport de stage. Les dirigeants d'entreprise siègent obligatoirement lors de cette épreuve organisée dans les locaux de la Faculté pluridisciplinaire de Bayonne. En revanche rien n'est dit sur l'évaluation du projet tutoré et sur une éventuelle soutenance de celui-ci.</p> |
| Suivi de l'acquisition des compétences                     | <p>Les apprentis sont rencontrés en début de période avec leur tuteur d'entreprise puis suivis régulièrement jusqu'à leur soutenance de stage.</p> <p>Il y a une annexe descriptive au diplôme, mais pas de portefeuille de compétences, ni de livret de l'étudiant.</p>   |
| Suivi des diplômés   | <p>Excellent suivi des diplômés. Une association d'anciens étudiants aide aussi à la collecte des données.</p>   |
| Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation | <p>Le suivi est assuré au travers de réunions d'une commission paritaire et/ou par enquêtes conduites par questionnaire, avec l'appui technique de l'Observatoire des Etudiants (ODE).</p> <p>En matière d'évaluation des enseignements et des formations, l'établissement a mis en place une procédure validée en CEVU, il ne semble pas y avoir de conseil ou de procédure spécifiques à la formation.</p>   |

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- Formation ancienne et bien établie dans le paysage local.
- Partenariat ancien avec la CGPME, ce qui permet une excellente adéquation de la formation aux besoins locaux.
- Formation sérieuse et très professionnalisante, rendue possible par le mode d'alternance ainsi que par la réalisation du projet tuteuré et du rapport de stage.

### Points faibles :

- Recrutements principalement centrés sur les étudiants de BTS ; dont le recrutement est particulièrement sensible à la conjoncture économique (financements, recrutements par les PME-PMI) ; on observe ainsi une baisse des recrutements sur les dernières périodes (les candidats doivent trouver un contrat avec une PME).
- Un partenariat avec la Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) et les réseaux d'entreprise locaux qui semblent devoir être redynamisés (aucun événement annuel ou conférences épisodiques ne démontre une présence affirmée et explicite de ces réseaux dans la formation).
- Les modes d'évaluation des étudiants présentent un certain flou : s'agit-il de notation, de contrôle continu, de soutenances de projets, d'examens écrits ou oraux ?
- Il est difficile de calculer le taux réel d'insertion professionnelle des diplômés à court terme (statistiques données à 30 mois). Les poursuites d'études des diplômés semblent être assez fréquentes (8 à 10 chaque année).
- L'absence d'un enseignant-chercheur en Droit.

### Conclusions :

Cette licence est très bien implantée sur son territoire local, fait de PME et PMI. Elle constitue une bonne formation généraliste, très professionnalisante, qui doit cependant, après plus d'une décennie d'existence, trouver un nouveau souffle (nouvelles sources de recrutement, renouvellement des partenariats, etc.).

Cette licence professionnelle, qui se veut essentiellement professionnalisante, est néanmoins aujourd'hui à la croisée des chemins, au vu de la baisse de ses effectifs et du souci affiché de permettre la diplomation en trois ans pour s'adapter aux requêtes des entreprises, période de trois ans qui serait certainement trop longue et pas forcément conforme à l'objectif de formation universitaire. Une réflexion semble devoir être engagée sur l'équilibre entre les intérêts à court terme des entreprises (enseignements pratiques, interventions extérieures, employabilité à court terme, etc.) et les intérêts à long terme des étudiants (adaptabilité, capacités de réflexion, employabilité et développement de carrières à long terme).

# Observations de l'établissement



**Licence professionnelle Adjoint de Direction PME-PMI**  
**Observations sur le Rapport d'évaluation HCERES**

**Interventions des professionnels**

La licence professionnelle est une formation destinée à développer des compétences théoriques et professionnelles.

Dès la création de la licence professionnelle Management des Organisations, option Adjoint de Direction PME-PMI, le choix de partager le volume horaire entre professionnels et enseignants-chercheurs s'est naturellement imposé. Ainsi, les professionnels assurent 194 heures et les enseignants-chercheurs 176 heures pour un total de 370 heures.

Chaque professionnel intervient en tant que spécialiste dans le domaine requis :

| <b>Enseignement dispensé</b> | <b>Spécialité</b>                                |
|------------------------------|--|
| Contrôle de gestion          | Formatrice en contrôle de gestion – Libéral      |
| Droit du travail             | Collaboratrice – Fiduciaire GT Sud-Ouest         |
| Droit commercial             | Avocat d'affaires - Libéral                      |
| Mouvements financiers        | Collaborateur – Caisse d'Épargne                 |
| Analyse financière           | Conseiller financier – Libéral                   |
| Droit fiscal                 | Inspecteur des impôts, spécialiste PME – Bayonne |
| Langue : Anglais             | Consultante anglais – Izora                      |
| Langue : Espagnol            | Consultant espagnol – Bikume SL                  |
| Informatique et bureautique  | Ingénieur informatique – Professeur associé      |

Pour le domaine juridique, le choix assumé de faire appel à des professionnels répond à l'exigence nécessaire pour les enseignements particulièrement techniques et très souvent symptomatiques des problématiques rencontrées dans les PME-PMI.

**Intervention des dirigeants de PME-PMI**

La licence professionnelle Management des Organisations, option Adjoint de Direction PME-PMI est exclusivement organisée en alternance à raison de 33 semaines en entreprise, 13 semaines de cours à l'Université et 1 semaine d'examen.

Pour 70 % du temps de formation, les étudiants sont en entreprise, au contact du dirigeant de la PME ou PMI.

Au cours de l'année de formation, le dirigeant de la PME-PMI qui accueille un salarié en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation s'implique déjà beaucoup :

- En début de formation : participation à une journée d'information sur le déroulement de la formation et les rôles de chacun des intervenants (Entreprises, Université, Salarié),
- Pendant l'année d'alternance : formation du salarié dans les fonctions qui lui sont attribuées,
- Pendant l'année d'alternance : rédaction des grilles d'évaluation du salarié,
- Pendant la formation : à deux ou trois reprises, accueil et échanges avec l'enseignant référant du suivi du salarié en entreprise,
- En fin de formation : participation à la soutenance du rapport de stage du salarié.

Il semble difficile de demander aux dirigeants de PME-PMI de s'investir plus dans le déroulement de la formation en ne sous-estimant pas la difficulté de trouver des entreprises d'accueil pour ce type de salarié (cf. infra).

### **Attractivité du diplôme**

Pour la promotion 2012, le nombre de dossiers reçus était de 100. Après sélection, le nombre de dossiers recevables était de 71 à condition que le candidat trouve une entreprise avec laquelle un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation puisse être conclu. En effet, la formation se déroule uniquement en alternance.

Après recherche d'entreprises susceptibles d'accueillir les candidats, seules 19 personnes se sont inscrites. On peut voir que la conjoncture économique de ces dernières années n'a pas permis à tous les candidats dont le dossier était recevable, de trouver une PME-PMI susceptible de les accueillir.

### **Origine des inscrits dans la formation**

La licence professionnelle est une formation universitaire terminale visant un accès immédiat dans le monde du travail. Cela semble logique qu'une telle formation attire les étudiants qui ont fait le choix d'études supérieures courtes et professionnelles (BTS ou IUT). Les étudiants en licence, qui ont opté pour des études supérieures longues, préfèrent assoir leur formation sur un solide socle théorique et retarder leur spécialisation le plus tard possible (master).

### **Champs des enseignants-chercheurs**

Les enseignants-chercheurs qui interviennent dans cette licence professionnelle sont des enseignants-chercheurs des domaines Economie et Gestion, justifiant complètement la place de cette formation dans le champ Droit-Economie-Gestion.

### **Place des projets et stages**

Projet tuteuré : durant la formation, les étudiants travaillent en binôme sur une problématique spécifique au management des PME. Le binôme rédige un document d'une vingtaine de pages qui constitue un écrit qui sera noté à l'issue d'une double correction réalisée par les deux enseignants responsables du projet tuteuré.

Le projet tuteuré représente 10 ECTS. Ce projet ne donne lieu à aucun enseignement présentiel, mais à un encadrement individualisé tout au long de l'année (125 heures). La thématique transversale du projet tuteuré a pour objectif de développer la polyvalence du salarié dans une structure de type PME-PMI.

### **Modalités d'enseignement et place du numérique**

L'UE4 Communication comprend un module de 30 heures d'informatique et bureautique spécifiquement adapté aux problématiques des PME-PMI.

### **Suivi de l'acquisition des compétences**

Des grilles d'évaluation d'étudiants sont fournies par l'Université et remplies par l'entreprise d'accueil à deux reprises au cours de la formation : à l'issue de 6 mois et en fin de formation. Chaque inscrit est visité dans l'entreprise à deux ou trois reprises au cours de l'année de formation (respect du droit du travail en termes d'apprentissage). Les visites sont réalisées par l'enseignant référant du suivi en entreprise et sont l'occasion de rencontrer le salarié et son tuteur dans la PME ou PMI, d'analyser les spécificités de l'environnement sectoriel, technique et humain du salarié et d'apprécier les éventuelles difficultés à surmonter.

### **Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation**

Chaque année, une évaluation des enseignements est demandée aux inscrits sous la forme d'un questionnaire anonyme. Les résultats obtenus sont ensuite gérés par l'ODE de l'UPPA.

### **Situation des étudiants 30 mois après l'obtention de la licence professionnelle**

| Situation          | 2012        | 2011        | 2010        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Emploi</b>      | <b>88 %</b> | <b>83 %</b> | <b>73 %</b> |
| <b>Etudes</b>      | <b>6 %</b>  | <b>0 %</b>  | <b>5 %</b>  |
| Recherche d'emploi | 6 %         | 14 %        | 18 %        |

|         |     |     |     |
|---------|-----|-----|-----|
| Inactif | 0 % | 3 % | 5 % |
|---------|-----|-----|-----|

### Durée moyenne de recherche de premier emploi

| Durée en nombre de mois | 2012        | 2011        | 2010        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Moins de 1</b>       | <b>25 %</b> | <b>8 %</b>  | <b>17 %</b> |
| <b>1</b>                | <b>17 %</b> | <b>17 %</b> | <b>25 %</b> |
| <b>2</b>                | <b>17 %</b> | <b>33 %</b> | <b>17 %</b> |
| <b>3</b>                | <b>0 %</b>  | <b>17 %</b> | <b>8 %</b>  |
| 4                       | 0 %         | 0 %         | 8 %         |
| 5                       | 0 %         | 0 %         | 0 %         |
| De 6 à 11               | 16 %        | 8 %         | 17 %        |
| Plus de 12              | 25 %        | 17 %        | 8 %         |

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