



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations. 2016, Université de Franche-Comté - UFC. hceres-02039164

**HAL Id: hceres-02039164**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039164v1>**

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

## Rapport d'évaluation

### Licence professionnelle Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations

- Université de Franche-Comté - UFC

# HCERES

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

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 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences juridiques, économiques et de gestion

Établissement déposant : Université de Franche-Comté - UFC

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La licence professionnelle (LP) *Gestion des ressources humaines, spécialité Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations* existe depuis 2002. Elle a pour objectif de former des étudiants et des salariés en reprise d'études, à la gestion administrative et juridique de base des ressources humaines. Au sortir de la licence, les étudiants doivent être capables de travailler dans un service des ressources humaines (RH) pour assurer des missions d'administration, de gestion du personnel, de développement des ressources humaines, de gestion administrative et de paie.

La licence professionnelle est géographiquement située à l'institut universitaire de technologie (IUT) de Besançon-Vesoul au sein du département Gestion des entreprises et des administrations (GEA).

Elle peut accueillir un public varié puisqu'elle est accessible par le biais de la formation initiale (FI), continue (FC) et de l'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation). Des dossiers de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont également étudiés chaque année et deux personnes, l'une en 2010-2011 et l'autre en 2014-2015 en ont bénéficié

Depuis 2010, l'effectif est stable, la formation accueille une vingtaine d'étudiants provenant essentiellement de BTS (brevet de technicien supérieur) et de DUT (diplôme universitaire de technologie) et dans une moindre mesure de deuxième année de licence (L2).

## Synthèse de l'évaluation

Les cours dispensés dans la licence professionnelle *Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations* permettent aux étudiants d'avoir des compétences polyvalentes du domaine RH et d'intégrer différents types de structures. Cependant, le programme de formation nécessite une réorganisation des unités d'enseignement (UE) pour une meilleure lisibilité. C'est le cas de l'UE 6 qui regroupe un ensemble de matières trop hétérogène et sans forcément de liens avec l'objectif de l'UE qui vise à l'«approfondissement des savoirs de base et le management stratégique des RH», c'est aussi le cas des matières de *Gestion prévisionnelle des emplois et compétences* et de *Psychosociologie*. Les UE relatives au stage devraient être aussi revues puisque les parties pratique, écrite et orale ont été divisées en trois UE sans justification valable.

La licence professionnelle peut être suivie sous différents statuts. L'évolution des effectifs depuis 2010 montre une hausse du nombre d'étudiants en apprentissage et en contrat de professionnalisation (alternance), passant de neuf étudiants en 2011-2012 à 13 étudiants en 2014-2015. Au contraire, le nombre d'étudiants en FI (hors apprentissage) diminue, il passe de 15 étudiants en 2010-2011, puis à neuf en 2012-2013 et enfin à six en 2014-2015. La voie de l'alternance est une orientation positive pour la formation, elle est plus favorable aux étudiants, pour ce qui est du temps passé dans l'entreprise (37 semaines au lieu de 16 en stage) et de la rémunération, et elle devra donc être davantage développée dans l'avenir pour répondre aux besoins des entreprises.

La LP dispose d'un bon positionnement dans l'offre de formation régionale puisqu'il n'y a pas de concurrence directe. Elle dispose de l'appui de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH), ce qui est essentiel compte tenu des métiers visés par la formation. La place des professionnels dans la formation est importante, ils interviennent dans le cadre des enseignements à hauteur de 50 % des cours, animent des conférences et participent activement au conseil de perfectionnement. Ils peuvent en outre diffuser des offres d'emplois pour les diplômés.

L'équipe pédagogique est variée et les heures assurées sont équilibrées entre les maîtres de conférences (MCF), les professeurs agrégés (PRAG), les professeurs associés (PAST) et les professionnels. Ces derniers, de par leurs métiers, répondent bien aux exigences de compétences pour enseigner dans la licence. Un point négatif cependant concerne le

pilotage de la formation où l'ensemble des missions sont assurées par la responsable de formation, une plus forte implication des autres membres de l'équipe pédagogique, notamment des professionnels, serait nécessaire.

Concernant les étudiants, ils proviennent essentiellement de BTS et de DUT et pas suffisamment de L2. L'effectif est relativement stable car la licence professionnelle accueille chaque année une vingtaine d'étudiants pour à peu près 180 dossiers déposés. La formation est donc très sélective, ce qui explique probablement le taux de réussite qui atteint presque les 100 %. Des dispositifs d'aide à la réussite existent également, on peut notamment citer les heures supplémentaires de cours ou l'encadrement renforcé pour ceux qui en ont besoin. Les étudiants sont soumis à des évaluations régulières formatives et évaluatives, leur permettant d'apprécier leur niveau tout le long de l'année. Les acquis plus professionnels sont appréciés lors des différentes mises en situation professionnelle, lors du projet tutoré mais surtout lors des stages.

Les taux de réponses aux enquêtes menées sont satisfaisants (plus de 75 %) et montrent que l'insertion professionnelle des étudiants est correcte (autour de 80 % d'insertion entre 2010 et 2013 et 60 % en 2014, le pourcentage d'étudiants restant étant essentiellement à la recherche d'un emploi), les métiers auxquels ils accèdent sont également ceux visés par la formation. La licence professionnelle remplit donc bien son objectif d'insertion professionnelle, il y a peu de poursuites d'études, de un à trois étudiants depuis 2010.

Enfin, la mise en place récente du conseil de perfectionnement est réussie puisqu'il permet à la fois de discuter des évaluations de la formation par les étudiants, de tenir compte des avis/retours des professionnels concernant la formation et son évolution et d'évaluer l'efficacité pédagogique (contenus des cours, modalités des contrôles de connaissances et méthodes pédagogiques).

La licence professionnelle *Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations* dispose donc de nombreux atouts grâce à son bon positionnement dans l'offre de formation régionale et au soutien de nombreuses entreprises et de l'ANDRH. L'objectif de la professionnalisation pour l'ensemble des étudiants est bien rempli.

Cependant, quelques éléments seraient à revoir pour améliorer la formation. Le découpage des UE devrait être révisé, notamment concernant l'UE 6 qui couvre des domaines de compétences trop larges et les trois UE liées au stage qui devraient être rassemblées sauf à justifier de l'intérêt de cette division. La mise en place de « parcours professionnels » en L2 pourrait permettre de corriger le déficit des étudiants provenant de licence généraliste. Au niveau organisationnel, l'ensemble des missions de la LP ne peut être confié à une seule personne et l'implication d'autres membres de l'équipe pédagogique serait nécessaire notamment pour maintenir et développer les relations avec les entreprises.

## Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>Les métiers visés par cette formation RH exigent des compétences assez variées. De ce fait, les matières enseignées dans la licence sont pluridisciplinaires (droit, économie sociale, psychologie, gestion de paie etc.).</p> <p>Les matières abordées au cours de deux semestres sont cohérentes avec les compétences ou capacités mises en avant sur la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Le programme de formation est composé de six UE regroupant parfaitement les principales matières du domaine RH. Cependant, le découpage serait à revoir, l'UE 6 <i>Approfondissement des savoirs de base et management stratégique des RH</i> comprend des matières qui ne relèvent pas forcément de savoirs de base ni du management stratégique des RH, c'est le cas de la matière <i>Gestion prévisionnelle des emplois et compétences</i> qui serait mieux placée dans l'UE 3 intitulée <i>Gestion stratégique de la GRH</i> à côté du cours de formation. Le cours de <i>Psychosociologie</i> est également mal positionné dans cette UE 6 ainsi que le cours <i>Économie et gestion des PMO</i> qui serait mieux placé dans l'UE 2 qui pourrait s'intituler <i>Environnement économique, juridique et social des RH</i> au lieu de <i>Environnement juridique et social des RH</i>. Ce changement permettrait en outre d'équilibrer le volume horaire de ces UE, qui est très important dans l'UE 6 : 92 heures alors que le volume est de 59 heures pour l'UE 2 et 79 heures pour l'UE3.</p> <p>L'UE de projet tutoré et plusieurs UE de stage viennent renforcer la partie professionnelle de la formation. Concernant le stage, le programme prévoit trois UE différentes entre la pratique en milieu professionnel, le rapport écrit et la soutenance, ce qui ne semble pas être justifié puisque ces trois éléments sont étroitement liés, on peut difficilement imaginer valider qu'une seule de ces UE sur trois. Aucune explication n'est donnée pour justifier ce découpage.</p>
---	--

	<p>La licence a actuellement deux parcours : un parcours en alternance et un parcours en formation initiale. Compte tenu de la baisse constante des effectifs des étudiants en FI (hors formation continue) ainsi que des avantages liés au statut de l'alternance (plus de semaines en entreprise, rémunération des étudiants), se pose la question de la pérennité de ce parcours, une réflexion devrait être menée à ce sujet.</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>La licence a entièrement l'appui de nombreux professionnels qui ont de véritables besoins à ce niveau bac+3. Le soutien important de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines est très positif pour la formation. Il y a un bon ajustement entre la demande des entreprises locales et le nombre de diplômés sortants (confirmé par les données de l'enquête interne).</p> <p>Au niveau de l'offre de formation régionale, la licence est bien positionnée. D'autres formations du même type existent mais ne la concurrencent pas, soit parce qu'elles sont éloignées géographiquement soit parce qu'elles ne proposent pas les mêmes possibilités de parcours (alternance/FI/FC), ni le même niveau de validation.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>L'équipe pédagogique est pluridisciplinaire et composée à peu près de 50 % de professionnels et 50% d'enseignants, qui se partagent les cours équitablement. Les enseignants sont composés de MCF et de PRAG/PRCE aussi de façon équilibrée. La plupart des professionnels, de par leurs métiers, relèvent bien du domaine des cours enseignés.</p> <p>Le pilotage de la licence est essentiellement assuré par la responsable pédagogique. Même si les décisions sont prises en concertation avec l'équipe pédagogique et les professionnels intervenant dans la formation, il serait nécessaire d'impliquer d'autres membres de l'équipe pédagogique.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>La licence professionnelle accueille chaque année entre 23 et 25 étudiants en alternance, en FC ou en FI, sur 180 dossiers déposés en moyenne. On constate cependant depuis quelques années une hausse du nombre d'étudiants en alternance et une baisse de ceux qui ne sont pas sous ce statut. Il s'agit d'une bonne tendance, et la licence devrait s'adapter à ce changement et miser encore plus sur les alternants qui sont en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation car ces statuts sont plus favorables pour les étudiants, au niveau de la présence plus longue en entreprise (37 semaines) et également au niveau de la rémunération.</p> <p>Le taux de réussite est excellent, proche de 100 %. Quant à l'insertion professionnelle, elle est également très satisfaisante. Selon les enquêtes disponibles : la nationale et celle menée en interne par la responsable, plus de 85 % des diplômés (ayant répondu à l'enquête) sont en emploi entre 2010 et 2013 et plus de 60 % en 2014 (30 % sont à la recherche d'un emploi). Les métiers auxquels ils accèdent sont bien ceux visés par la formation (26 % assistants RH, 30 % assistants ou responsables paie, 18 % gestionnaires administratifs). L'objectif d'insertion professionnelle est donc atteint avec peu de poursuites d'études.</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>En LP, la recherche est limitée. Le lien recherche se fait essentiellement par la présence des MCF rattachés au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO). Ils partagent leur expertise recherche avec les étudiants dans le cadre des matières enseignées.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La licence professionnelle répond à un réel besoin des entreprises qui en outre, soutiennent pleinement la formation (nombreux courriers de soutiens). L'appui de l'ANDRH est d'une grande importance vu les emplois visés par cette formation. On note de nombreuses interventions de professionnels : dans le cadre des enseignements, des conférences et également lors de la participation au conseil de perfectionnement où le contenu du programme est discuté. Ils peuvent en plus diffuser des offres d'emplois pour les diplômés.</p> <p>Concernant les étudiants, leurs acquis professionnels sont efficacement enrichis acquises par le biais des stages, de l'alternance et du projet tutoré.</p> <p>La fiche RNCP est claire elle décrit de façon satisfaisante le contenu de la licence.</p>

<p>Place des projets et stages</p>	<p>La période en entreprise est différente selon le parcours des étudiants : 37 semaines pour les étudiants en alternance et 16 semaines pour les étudiants en FI/FC. Le suivi de la période de stage consiste en une/des visite/s de l'enseignant tuteur ainsi que d'un soutien pédagogique tout le long du stage. L'évaluation se fait en trois parties (pratique, écrit et oral) - en trois UE séparées- ce qui paraît peu pertinent étant donné qu'il s'agit d'un seul et unique projet global.</p> <p>Concernant les projets tutorés, il en est question surtout pour les FI/FC mais rien d'autre n'est indiqué pour les apprentis et les étudiants en contrat de professionnalisation hormis qu'ils se déroulent dans le cadre de leur apprentissage.</p> <p>L'évaluation consiste en un rapport écrit, collectif ou individuel. Le dossier présente peu d'informations sur les projets tutorés.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>La LP ne prévoit pas de mobilité internationale compte tenu de la nécessaire présence des étudiants en entreprise (ceux qui sont en alternance) et de la spécificité de certaines matières, difficile à transposer et à appliquer en dehors de la France, tels que les cours de droit du travail et gestion de paie.</p> <p>Cependant les étudiants qui ne sont pas en alternance, peuvent réaliser un stage à l'étranger. Très peu d'étudiants, deux seulement, ont réalisé leur stage à l'étranger.</p> <p>Le nombre d'heures de cours en anglais (48 heures) est satisfaisant car il permet aux étudiants de passer le <i>Test of English for international communication</i> (TOEIC), très apprécié par les entreprises pour situer le niveau des étudiants. Par contre, un point à améliorer et suggéré par les étudiants serait de faire des groupes de niveau.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>La licence est très attractive (entre 180-200 dossiers déposés chaque année) et sélective (24 dossiers retenus en moyenne). L'origine pédagogique des candidats est très variée, même si l'on note une majorité de BTS et de DUT, mais les enseignements dispensés sont adaptés. Des dispositifs favorisant la réussite existent et fonctionnent, car il y a pratiquement 100 % de réussite. Parmi les dispositifs, on peut citer les tests permettant de valider les acquis professionnels ; les heures supplémentaires de cours (informatique) et un encadrement renforcé (cours de gestion de paie) pour les étudiants qui en ont besoin.</p> <p>Il est intéressant de noter que trois à six étudiants bénéficient chaque année de validation des acquis de l'expérience ou professionnels (VAP).</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La licence professionnelle accueille un public varié. Elle est accessible par le biais de la formation initiale, continue et de l'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation).</p> <p>La licence est bien adaptée pour accueillir l'ensemble des statuts. Ainsi aux « périodes entreprises » des étudiants en alternance se substituent des « périodes de projets tutorés » pour les étudiants en FI/FC et ce, pour que tous les étudiants puissent avoir une application pratique.</p> <p>Les outils TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement) existent et sont surtout utilisés pour l'enseignement de l'anglais ainsi que de l'informatique. La plateforme <i>Moodle</i> permet à tous de partager/récupérer des ressources en ligne.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Au niveau des enseignements, les étudiants sont soumis à des évaluations régulières formatives et évaluatives leur permettant d'être notés sur plusieurs évaluations et de se rendre compte de leurs points faibles/forts régulièrement. Les modalités d'évaluation sont arrêtées par les enseignants, elles sont discutées lors du conseil de perfectionnement</p> <p>Les acquis plus professionnels sont évalués lors du projet tutoré, du stage ou des mises en situation professionnelle.</p> <p>La licence respecte le cadre national des LP et va au-delà, au niveau européen, avec le <i>TOEIC</i> et le certificat informatique et internet (C2i).</p>

<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>L'élaboration du rapport de stage/projet tutoré devant traiter de sujets pratiques, appliqués au monde de l'entreprise permet de faire une évaluation transversale des connaissances/compétences. Cependant, outre le stage/projet tutoré il n'existe pas d'autres procédures d'évaluation commune telle qu'une étude de cas transdisciplinaire.</p> <p>Le supplément au diplôme est fourni, les attentes relevées au niveau des compétences peuvent être atteintes par les cours dispensés dans la licence.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>En plus de l'enquête nationale, une enquête interne est réalisée chaque année (parfois actualisée) par la responsable pédagogique qui bénéficie d'un bon taux de retour (entre 75 et plus de 80%). Ces enquêtes permettent d'avoir un bon suivi global.</p> <p>Les résultats de ces enquêtes, notamment les taux d'insertion professionnelle, sont très satisfaisants (de 60 à plus de 80%). Ces derniers sont utilisés pour la promotion de la licence lors des forums et des différentes manifestations. Ils sont également communiqués aux anciens diplômés pour en assurer une bonne notoriété.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Le conseil de perfectionnement est bien composé de l'ensemble des parties prenantes de la licence : enseignants, professionnels et étudiants, il se tient chaque année et permet: (1) de discuter des « retours » des étudiants sur la formation, (2) de tenir compte des avis/retours des professionnels concernant les demandes des entreprises, (3) d'évaluer l'efficacité pédagogique (contenus des cours, modalités de contrôle des connaissances et méthodes pédagogiques).</p> <p>L'évaluation des enseignements par les étudiants existent, elle est efficace puisqu'elle est présentée et discutée lors du conseil de perfectionnement où des décisions d'ajustements peuvent alors être prises.</p> <p>L'animation et le pilotage de l'équipe pédagogique, de l'ensemble des professionnels et de tous les étudiants sont assurés par la responsable pédagogique. Cette dernière se charge également de faire le suivi des anciens ainsi qu'une veille annuelle des programmes des formations concurrentes. La charge de travail est probablement très lourde pour une seule personne. L'implication d'autres membres de l'équipe pédagogique, notamment des intervenants professionnels serait nécessaire pour assurer certaines missions.</p>



# Observations de l'établissement

UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ

Liste des formations du **champ des Sciences juridiques économiques et de gestion** ne faisant pas remonter d'observations sur le rapport rendu par l'HCERES :

L	Droit
LP	Achats
LP	Administration et encadrement du service à la personne
LP	Assistant marketing et communication des petites et moyennes entreprises
LP	Attaché au développement international des organisations
LP	Management du développement durable
LP	Métiers de la comptabilité et de la gestion
LP	Piloter les ressources humaines dans les petites et moyennes organisations
M	Droit privé
M	Droit public

Fait à Besançon, le 27 juin 2016.



Le Président

*Jacques Bahi*  
 Jacques BAHY