



**HAL**  
open science

## Licence professionnelle Assistant de gestion des ressources humaines

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Assistant de gestion des ressources humaines. 2016, Université de Caen Normandie - UNICAEN. hceres-02039270

**HAL Id: hceres-02039270**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039270v1>**

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 Assistant de gestion des ressources humaines

- Université de Caen Basse-Normandie - UCBN

# 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 : Economie - Gestion

Établissement déposant : Université de Caen Basse-Normandie - UCBN

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La Licence professionnelle (LP) de gestion des ressources humaines, spécialité *Assistant de gestion des ressources humaines* a été créée en 2005 par l'Université de Caen Basse-Normandie (UCBN). La formation est organisée et dispensée de façon identique sur deux sites, à savoir celui de l'institut universitaire de technologie (IUT) de Caen et celui de l'IUT de Cherbourg. La LP y est hébergée au sein du département de gestion des entreprises et des administrations (GEA) de chaque IUT.

Cette LP se donne comme objectif de former des gestionnaires polyvalents spécialisés dans la fonction « ressources humaines » (RH). Ceux-ci sont susceptibles d'intégrer des petites et moyennes organisations en qualité d'assistant ou de responsable RH, mais ils sont également aptes à renforcer des équipes RH en place dans de grandes entreprises.

La formation, proposée en alternance, est à spectre professionnel large du fait de son organisation autour de cinq unités d'enseignement (UE) dédiées à une culture générale des RH, au droit du travail et des relations sociales, au contrôle de gestion des RH, à la gestion administrative, à la gestion des emplois et à la valorisation des compétences.

## Synthèse de l'évaluation

La LP est parfaitement intégrée dans son environnement socio-économique, elle bénéficie de l'appui de nombreux partenaires professionnels. Du reste, elle est sans concurrence directe dans l'offre de formation du Grand Ouest car, contrairement à d'autres LP, elle n'est pas centrée exclusivement sur un ou deux aspects du métier tels que le recrutement et la formation, ou les rémunérations et les emplois, ou la formation, les compétences et la mobilité. Cette LP présente l'avantage d'aborder tous les aspects de la gestion des RH. Le cadre de formation, à la fois généraliste et spécialisé, couvre largement le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH).

La maquette de formation est le fruit d'un partenariat avec le monde professionnel, notamment avec l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) de Basse-Normandie. Cette collaboration a mené à une organisation et à une structuration de la formation, qui répondent à un besoin identifié de technicité affirmée dans le domaine de l'administration du personnel et de la gestion des ressources humaines, couplée à des compétences organisationnelles. Le rythme de formation choisi est une alternance pour tous, de deux semaines consécutives en entreprise à la fin de chaque mois. Cette alternance est la même pour l'ensemble des étudiants, qu'ils soient inscrits en formation initiale ou continue. Ce système assure une formation progressive avec une application directe et régulière des cours en milieu professionnel.

Ce qui joue indéniablement en faveur de cette formation est la mise en place et le maintien de nombreux liens professionnels significatifs, notamment avec l'ANDRH de Basse-Normandie, le Pôle emploi de Basse-Normandie ou encore l'action régionale d'amélioration des conditions de travail (ARACT). On retrouve également une forte implication des professionnels dans les enseignements nécessitant une expertise particulière. L'équipe pédagogique mise en place est diversifiée et bien assortie ; elle est composée de 22 praticiens, cinq enseignants-chercheurs (EC), quatre enseignants détachés de l'enseignement secondaire et deux professeurs associés en service temporaire (PAST). La place très importante, supérieure à 80 % du volume horaire de la formation, donnée aux interventions des professionnels dans des domaines de compétences RH spécifiques, constitue un gage d'expertise dans chacun des domaines des RH étudiés et apparaît cohérent avec le caractère professionnalisant de la formation.

Autre point positif, l'intégration socio-économique de la LP qui est appuyée par une coopération avec deux grands groupes de la région (DCNS et AREVA) et le soutien financier de la région et des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Par ailleurs, le découpage des temps de formation entre l'université et les organismes d'accueil (deux semaines consécutives en entreprise à la fin de chaque mois) est adapté aux attentes du milieu professionnel et permet une meilleure assimilation des connaissances spécifiques à la GRH. En conséquence, la formation est attractive et ses effectifs sont stabilisés sur les deux sites de formation.

La LP se positionne dans l'offre de formation du premier cycle universitaire (niveau L3). On y recrute des étudiants de niveau licence (L2) en administration économique et sociale (AES) ou en droit, économie et psychologie. La formation est également ouverte aux diplômés de diplôme universitaire de technologie (DUT) et aux titulaires de brevet de technicien supérieur (BTS) dans le domaine de la gestion et du management. Accessible en formation initiale ou en formation continue, la LP intègre des profils variés parmi lesquels on retrouve chaque année deux à quatre salariés en RH inscrits en validation des acquis de l'expérience (VAE). Les promotions, de 40 à 50 étudiants par an, s'avèrent diversifiées en termes de profils d'étudiants.

Toutefois, le taux de poursuite d'études est trop élevé (29 % en 2012, 40 % en 2013 et 37 % en 2014) au regard de la vocation première d'insertion professionnelle immédiate à l'issue d'une LP. Le dossier souligne à ce sujet que pour des raisons économiques, les entreprises d'accueil incitent les diplômés à poursuivre en master par alternance. Par ailleurs, il n'existe pas de dispositif formalisé de suivi de l'acquisition des compétences. Celui-ci est réalisé par l'enseignant tuteur lors de visites sur le lieu de stage et par les responsables pédagogiques de la formation lors d'échanges informels avec les étudiants. Enfin, l'absence d'informations sur le type de postes occupés par les diplômés rend difficile l'appréciation approfondie de l'adéquation entre les métiers occupés par les diplômés et les objectifs de la formation.

Pour finir, le dossier manque de précision pour pouvoir conduire une évaluation complète propre à chacun des sites de formation. Ainsi, la présentation des volumes horaires (1 025 heures de formation dispensées par 33 intervenants) et des effectifs (de 40 à 50 étudiants) ne permet pas d'apprécier la répartition, équilibrée ou non, des compétences professionnelles et/ou des étudiants sur chaque site.

#### Points forts :

Le positionnement de la licence professionnelle de gestion des ressources humaines, spécialité *Assistant de gestion des ressources humaines* est clair et parfaitement adapté du fait :

- De nombreux et solides partenariats professionnels.
- Du choix d'un rythme de formation incluant une immersion professionnelle mensuelle pour les étudiants en formation initiale comme pour ceux inscrits en formation continue.
- D'une équipe pédagogique largement composée de praticiens fortement impliqués.
- De taux de réussite élevés (de l'ordre de 95 %).
- D'une formation attractive (environ 300 dossiers de candidatures pour 40 à 50 places).

#### Points faibles :

Cependant, il existe quelques points préoccupants tels que :

- Un taux de poursuite d'études trop élevé (supérieur à 30 % depuis 2012).
- Une proportion faible d'enseignements assurés par des enseignants-chercheurs (à peine 10 %).
- Une absence de livret guide ou de portefeuille de compétences.

#### Recommandations et conclusion :

Le positionnement de la licence professionnelle de gestion des ressources humaines, spécialité assistant de gestion des ressources humaines est clair et adapté. Cependant, il paraît indispensable de mener une réflexion visant à réduire de façon notable et durable le taux de poursuites d'études. A cet effet, le comité d'évaluation suggère le réexamen du positionnement de la LP vis à vis des masters de GRH, une plus grande vigilance lors de la sélection des candidats et le renforcement de la communication vers les entreprises d'accueil concernant son objectif d'insertion professionnelle immédiate.

Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation, la structuration et les objectifs de la formation sont en parfaite adéquation avec les attentes de la profession. La LP est organisée autour de cinq UE dédiées à l'acquisition de connaissances générales autour des RH (UE1), d'autres plus spécifiques et fondamentales (UE2) (droit du travail, contrôle de gestion des RH et communication), ainsi que le management des RH (UE3), la gestion administrative des RH (UE4) et la gestion des emplois et la valorisation des compétences (UE5). La formation comprend également deux UE d'apprentissages directement professionnels (projet tuteuré et stage).</li> <li>- Le rythme de formation mis en place est une alternance mensuelle de deux semaines consécutives. Elle est identique pour tous les étudiants qu'ils soient inscrits en formation initiale ou en formation continue. Cette organisation, qui a été décidée en concertation avec le milieu professionnel, permet une participation régulière aux activités de GRH et favorise au maximum l'intégration professionnelle des étudiants. Elle contribue à la formation de gestionnaires polyvalents spécialisés dans la fonction RH.</li> </ul>
<p>Environnement de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation est parfaitement inscrite et intégrée dans son environnement socio-économique. Elle a noué de nombreux et solides partenariats que ce soit avec l'ANDRH de Basse-Normandie, le pôle emploi, l'ARACT, le réseau professionnel des RH ou encore les entreprises DCNS et AREVA.</li> <li>- Sur un effectif global oscillant de 40 à 50 étudiants, la formation comprend chaque année une trentaine d'étudiants en contrat de professionnalisation et au moins deux salariés en congé individuel de formation (CIF).</li> <li>- La durée de recherche d'emploi est inférieure à six mois, elle a été de moins de trois mois pour plus de 70 % des diplômés en recherche d'emploi en 2012, 2013 et 2014.</li> <li>- Les financeurs (OPCA et Conseil régional) témoignent leur confiance en accordant des financements réguliers pour des adultes qui sont soit en évolution professionnelle, soit en reconversion.</li> <li>- La LP occupe une place spécifique dans l'offre de formation de l'UCBN. Elle se distingue dans le champ de formation des RH du fait de son spectre professionnel large, lequel est positivement alimenté par le système de l'alternance.</li> </ul>
<p>Equipe pédagogique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a deux responsables pédagogiques par site de formation (Caen et Cherbourg). Pour une meilleure répartition de la charge de travail, un responsable est en charge des emplois du temps et de la gestion des intervenants et des étudiants, l'autre responsable assure le suivi des stages et des projets.</li> <li>- Les équipes des deux IUT sont impliquées dans le programme de formation.</li> <li>- L'équipe pédagogique mise en place est diversifiée et riche de 22 professionnels aux parcours et compétences variés, elle comprend également cinq EC (quatre maîtres de conférences (MCF), un professeur des universités (PU)), quatre enseignants détachés du secondaire et deux professeurs associés. Les professionnels représentent donc 66 % des intervenants et ils interviennent dans leurs domaines de compétences RH, ce qui constitue un gage d'expertise dans chacun des domaines étudiés. Néanmoins, cette organisation réduit le volume des interventions des intervenants académiques qui, de fait, ne dispensent que 16 % des enseignements.</li> <li>- Selon les disponibilités de chacun, permanents et professionnels participent aux sessions de recrutement des candidats et à leur évaluation dans le cadre des soutenances de stage et de projet tuteuré. L'équipe dans son ensemble participe au conseil de perfectionnement annuel.</li> </ul>
<p>Effectifs et résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance et la stabilité des effectifs, le taux de sélectivité (300 dossiers de candidature pour 40 à 50 places), l'éclatisme des parcours préalables des candidats démontrent l'attractivité de la formation.</li> <li>- Les promotions sont plus ou moins diversifiées de par le recrutement de diplômés de DUT et BTS, d'étudiants de L2, voire L3 ou M1 (cas de réorientation) ainsi que de deux à quatre salariés, chaque année, ayant bénéficié d'une validation des acquis professionnels (VAP).</li> <li>- Les taux de réussite sont élevés (de l'ordre de 95 %) et la durée d'insertion professionnelle est courte (environ 70 % des diplômés trouvent du travail dans les trois mois).</li> <li>- Les nombreux métiers visés par la formation, au spectre professionnel large, sont clairement identifiés. Cependant, il n'y a pas de récapitulatif des emplois occupés par les diplômés. Ce récapitulatif permettrait d'apprécier la cohérence entre l'insertion professionnelle effective et les objectifs de la formation.</li> <li>- Le taux de poursuites d'études est trop élevé (de 26 à 36 %) pour une formation dont la finalité est l'insertion professionnelle immédiate. Celui-ci est expliqué, en partie, par l'incitation à la poursuite d'études exercée par certaines entreprises d'accueil.</li> </ul>

<p>Place de la recherche</p>	<p>Les liens de cette formation avec la recherche se limitent à la participation à l'équipe pédagogique de cinq EC (quatre MCF et un PU) dont les recherches nourrissent leurs enseignements respectifs en droit, psychologie, économie et gestion.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La place de la professionnalisation est manifeste. Ici elle se matérialise par une alternance pour tous, au rythme régulier de 15 jours d'immersion à la fin de chaque mois de formation. Ce système, a été établi en concertation avec le milieu professionnel. Il offre par exemple une expérience significative sur les activités de gestion de la paie et de déclaration sociale.</p> <p>En vue d'un développement de compétences élargies pour l'étudiant, la validation des thématiques des stages et celles des projets tuteurés est l'occasion d'inciter la structure d'accueil à fournir deux thématiques professionnelles différentes. Ceci permet aux diplômés de profiter de deux domaines d'expérience dans les RH au cours de leur formation.</p> <p>Une part importante des enseignements (84 %) est assurée par des professionnels dans leur domaine de compétences pour garantir davantage d'expertise RH aux apprenants.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>Le rythme de l'alternance mensuelle favorise la formation de gestionnaires polyvalents dans la fonction RH, parfaitement opérationnels à l'issue de leur parcours d'étude. Cette immersion mensuelle, implique de remplir une mission RH précise et à savoir l'analyser.</p> <p>En complément, le projet tuteuré va davantage porter sur un problème précis, rencontré par l'entreprise d'accueil et s'inscrit dans une méthodologie de gestion de projet. Le projet tuteuré fait l'objet d'une soutenance orale. Les périodes d'immersion donnent lieu à un rapport écrit et une soutenance orale devant un jury composé du référent LP, d'un assesseur et du référent entreprise.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>Conformément aux objectifs de la LP, la dimension internationale n'apparaît pas centrale.</p> <p>Dans le dossier champ il est indiqué que l'UCBN attache de l'importance au développement de la dimension internationale de ses activités de formation. En accord avec cette volonté, la LP a accueilli un étudiant tunisien en 2012/2013. Ceci a mis à jour la difficulté de trouver des entreprises d'accueil pour les étudiants étrangers.</p> <p>Du reste, la formation comprend 30 heures d'anglais dédiés à l'acquisition de vocabulaire propre au secteur et elle prépare et finance le passage de l'examen du Test Of English for International Communication (TOEIC), ce qui constitue un point positif.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>L'accès à la formation est autorisé aux étudiants titulaires d'un Bac+2 (L2/DUT/BTS) par un jury qui procède à une présélection sur dossier, sur la base de critères de réussite académique. Puis, les candidats retenus sur dossier sont auditionnés sur leurs motivations et leur projet professionnel par un jury mixte d'enseignants et de professionnels.</p> <p>La formation démontre son souci d'ouverture en communiquant au-delà de l'IUT, notamment auprès des étudiants inscrits en AES. De même, elle encourage les VAP pour permettre à des salariés de rejoindre ses rangs.</p> <p>Le dossier mentionne l'existence de pré-soutenances de stage à mi formation et d'un atelier de préparation aux soutenances de stage et de projet tuteuré. Ce dispositif contribue clairement au succès des étudiants lors des épreuves orales. Un soutien pour l'utilisation d'Excel est également mis en place et l'apprentissage de l'anglais se fait en groupes de niveau.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La formation se fait en alternance, avec 15 jours de cours en début de mois et 15 jours en entreprise en fin de mois lors de la période d'établissement de la paie, des déclarations sociales, etc. Ce rythme est adapté à la logique de professionnalisation de la LP.</p> <p>Des formes d'animation plus participative pourraient être encouragées par ailleurs, telles que des mises en situation, jeux de rôle, études de cas.</p> <p>L'usage du numérique est faiblement développé. Les postes de travail informatiques sont cependant équipés du logiciel de gestion de la paie et les étudiants sont initiés aux systèmes d'information de gestion des ressources humaines.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Les enseignements sont évalués en contrôle continu tout au long de l'année. Les règles d'obtention de la LP sont celles d'une LP classique ; c'est-à-dire qu'il faut une moyenne au moins égale à 10/20 à l'ensemble des UE incluant le stage et le projet tuteuré, et une moyenne au moins égale à 10/20 au seul ensemble stage et projet.</p> <p>Il convient de souligner l'unité de fonctionnement de la licence avec la tenue d'un jury unique, commun aux deux sites de formation.</p>

<p><b>Suivi de l'acquisition des compétences</b></p>	<p>Lors des suivis de stage sur site, le tuteur universitaire rédige un compte-rendu dans lequel il notifie les points forts et les points faibles à améliorer. Un second bilan est effectué en fin d'année, permettant de mesurer les progrès de chaque étudiant. Ce travail serait certainement facilité par la mise en place d'un livret d'alternance et/ou un portefeuille de compétences, lesquelles sont précisément listées dans l'annexe descriptive du diplôme.</p> <p>En fin de formation, les soutenances réunissent enseignants et maîtres d'apprentissage professionnels. Elles offrent l'occasion d'évaluer les compétences acquises lors de la mise en œuvre pratique des connaissances théoriques (immersions mensuelles).</p>
<p><b>Suivi des diplômés</b></p>	<p>Le suivi des diplômés est effectué par l'université et également par le responsable pédagogique. Cependant, le dossier ne donne pas le détail des emplois occupés par les diplômés.</p> <p>En outre, le pourcentage de poursuites d'études avoisine actuellement les 40 %, ce qui est beaucoup trop élevé au regard des objectifs primordiaux d'insertion professionnelle des diplômés de ce type de formation.</p> <p>A la lumière des informations fournies, il est difficile d'apprécier tant quantitativement que qualitativement l'insertion professionnelle des étudiants diplômés.</p>
<p><b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b></p>	<p>Une évaluation de tous les enseignements par les étudiants est réalisée chaque année (écrite et orale). Ces évaluations donnent lieu à discussions lors du conseil de perfectionnement annuel, auquel participe l'ensemble de l'équipe pédagogique des deux sites de formation. S'ensuivent certains ajustements au niveau, par exemple, de l'ordre chronologique des différents enseignements durant la formation.</p> <p>La procédure d'autoévaluation est bien explicitée et les informations fournies attestent de la volonté de la formation de pouvoir en permanence et en continu améliorer ses contenus et son fonctionnement.</p>

# Observations de l'établissement

L'établissement n'a pas fourni d'observations.