



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation de la licence professionnelle



Coordinateur-trice du personnel

de l'Université Paris Descartes

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Formations
et des diplômes

Le Directeur

Jean-Marc Geib



Evaluation des diplômes

Licences Professionnelles – Vague D

Académie : Paris

Établissement déposant : Université Paris Descartes

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Spécialité : Coordinateur-trice du personnel

Dénomination nationale : SP5-Gestion des ressources humaines

Demande n° S3LP140006553

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) : L'IUT de Paris Descartes, département *Gestion des entreprises et des administrations* (GEA)
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /
- Convention(s) avec le monde professionnel : /
- Secteur professionnel demandé : SP5-Echange et gestion

Présentation de la spécialité

Créée en 2009, cette spécialité prépare sans pré-requis aux métiers de coordinateurs du personnel et des Ressources Humaines (RH), d'assistants du directeur/trice ressources humaines, des gestionnaires de paie. Les coordinateurs du personnel sont des professionnels en charge de la gestion opérationnelle des salariés. L'évolution rapide de la réglementation (dialogue social, formation, multiplicité des contrats de travail...) et le contexte économique, appellent la formation de techniciens spécialisés assurant l'interface entre la direction, l'encadrement intermédiaire et le salarié.

Pour remplir ces fonctions, les diplômés doivent posséder les connaissances afférentes en matière de droit, d'économie, de gestion et de communication. Ils doivent savoir organiser le processus de recrutement, maîtriser les outils de pilotage et de veille sociale, traiter et diffuser l'information aux différents interlocuteurs, avoir des capacités relationnelles et d'adaptation, leur permettant, en particulier, d'assurer le contact avec les administrations et les organismes sociaux.



Ces métiers répondent aux besoins de deux types d'organisations : d'une part, les petites et moyennes entreprises pour la gestion des dossiers individuels (le coordinateur est alors placé sous la responsabilité de la direction générale) et, d'autre part, les services centralisés ou pôles RH de plus grandes structures dans lesquels les coordinateurs/trices gèrent au quotidien un ensemble de salariés (dans ce cas, la fonction est sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines ou du responsable administratif).

La licence professionnelle (LP) est portée par le département GEA de l'Institut Universitaire de Technologie qui n'a pas de spécialisation en gestion des ressources humaines. Aussi, peu d'étudiants de l'IUT Paris Descartes postulent à cette formation. Les candidats sont issus de formations générales de l'Université en particulier, de L2 *Economie et gestion*. Environ 65 % des candidats sont titulaires de BTS, 20 % de DUT, 7 % de licences générales, les autres présentent des profils divers. D'autres LP en GRH existent dans la région parisienne : à l'IUT de Marne-la-Vallée, à l'IUT de Brétigny ou à l'IUT de Sceaux. Au sein du pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur Paris Sorbonne Cité, une formation de même type existe à l'IUT de Villetaneuse, avec laquelle des liens sont établis.

La spécialité est organisée en alternance pour tous les étudiants, dont la très grande majorité est constituée d'apprentis (autour de 80 %), les autres se répartissent en contrat de professionnalisation et formation continue.

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Cette LP répond, de toute évidence, à un besoin en qualification dans le domaine des ressources humaines. Sa création est cependant trop récente (2009) pour s'en assurer pleinement et le taux de poursuite d'études interroge sur la pertinence d'une sortie professionnelle à ce niveau. Les objectifs pédagogiques sont très larges en visant à la fois, des emplois spécialisés en RH (grandes entreprises) et des emplois polyvalents (PME) ; ce qui multiplie les matières enseignées et, de fait, peu approfondies.

Le projet pédagogique répond aux objectifs de cette formation : cadrage conceptuel permettant la mise à distance des pratiques professionnelles, enseignements fondamentaux pour apporter les bases disciplinaires indispensables en GRH, enseignements techniques et opérationnels sur les différents aspects du métier et sur les visions stratégiques de la GRH : paie, recrutement, formation, conditions de travail, pilotage social. Le projet tuteuré met en œuvre une situation concrète soumise par l'entreprise à l'apprenti lequel doit mobiliser ses connaissances et ses compétences, conceptuelles et opérationnelles, pour procéder à l'analyse, chiffrer les coûts du projet et proposer des indicateurs de performance. Un suivi individuel par un tuteur et un suivi en séances collectives sont mis en place. Le projet donne lieu à une soutenance de rapport. Un mémoire écrit complète la formation universitaire : réflexion sur un thème de GRH permettant la mise en pratique d'une méthodologie de recherche.

Le contrôle continu a été adopté pour l'ensemble des matières, croisant épreuves écrites, devoirs individuels à domicile, travaux collectifs, études de cas, exposés ... Les règles de délivrance du diplôme sont celles établies par les textes.

L'enseignement fait appel à différentes méthodes et outils pédagogiques pour rendre la formation opérationnelle et favoriser la confrontation entre connaissances académiques et situations professionnelles. La plateforme pédagogique existante permet aux étudiants et aux enseignants de déposer et recueillir des documents, ce qui facilite les échanges dans le cas de l'apprentissage. Les étudiants ont également accès aux banques de données de l'Université pour conduire leurs investigations

Le volume global des enseignements est de 545 heures : 64 % des enseignements sont délivrés par des professionnels, dont 14,50 % sont assurés par des chercheurs (sociologues, statisticiens...) ; ce qui laisse une place minoritaire aux enseignants de l'Université. Les professionnels sont en nombre élevé (17) et représentent bien des aspects différents de la fonction RH. Certains enseignements relèvent directement de disciplines universitaires (ex : droit social). Les professionnels participent aux diverses activités liées à la formation : cours, évaluations, suivis et soutenances de projets et mémoires, réunions pédagogiques, jurys, conseil de perfectionnement, qui fonctionne désormais de façon autonome et dont la composition va être élargie au-delà des intervenants universitaires ou professionnels et des maîtres d'apprentissage, à des membres extérieurs : responsables de licences généralistes et professionnelles du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

Les partenariats sont noués avec les entreprises d'accueil des apprentis. Le centre de formation d'apprentis, qui a un réseau d'entreprises bien établi depuis plus de dix années, organise et gère le développement de ces relations, formalisées par des conventions avec chacune des entreprises.

La région Ile-de-France est le siège de multiples entreprises : grandes entreprises dont la fonction RH est individualisée, PME qui ont besoin d'assistant RH polyvalents. Ainsi, les apprentis trouvent aisément une entreprise d'accueil, et le bassin d'emploi propose des offres d'insertion professionnelle liées aussi à l'évolution rapide des politiques publiques et de la législation dans ce domaine, générant en plus des demandes de formation continue et de validations des acquis de l'expérience (VAE) peu satisfaites dans l'immédiat (un seul diplôme attribué par VAE en 2011).

L'équipe est composée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et de professionnels en nombre important et impliqués dans l'organisation et le fonctionnement de la formation. La responsable de l'équipe est un Maître de conférences, spécialiste de la GRH (6^{ème} section CNU). Elle assure l'organisation de la formation en lien avec les enseignants et les partenaires externes et le fonctionnement régulier avec, en particulier, le suivi des apprentis.

Le taux d'insertion professionnelle mentionné est de 100 %, composé pour moitié de contrat en alternance, c'est-à-dire de poursuites d'études dans un autre établissement, et d'emplois directs. Les emplois occupés correspondent à ceux visés par la fiche « Répertoire national des certifications professionnelles » (RNCP). Les enquêtes internes ont été réalisées simultanément sur les deux promotions sorties, avec un taux de réponse autour de 80 % (soit 16 étudiants sur 20).

L'autoévaluation, conçue de manière administrative et sans analyse critique, n'apporte pas de plus-value à la réflexion sur le devenir de la spécialité de LP.

- Points forts :
 - Une formation bien construite dans ses contenus et ses modalités pour répondre aux objectifs affichés.
 - Des outils et méthodes pédagogiques utilisés montrent le souci d'adaptation de l'enseignement aux types de publics apprenants de la formation.

- Points faibles :
 - L'interrogation sur la nécessité d'un diplôme de niveau II vu le taux élevé de poursuites d'études (50 %), même si celles-ci se réalisent en alternance.
 - Des entreprises d'accueil ne conservant que rarement l'apprenti en leur sein au terme de la formation.
 - La faible contribution des enseignants-chercheurs à la formation.

Recommandations pour l'établissement

La région Ile-de-France est un bassin d'emploi favorable au développement d'une formation en GRH. En raison du grand nombre d'entreprises existantes sur ce territoire et des évolutions rapides du contexte législatif et réglementaire, il paraît judicieux d'accroître le recrutement de salariés en formation continue et de développer la délivrance du diplôme par la voie de la VAE. Ceci permettrait simultanément d'assurer une insertion professionnelle immédiate aux diplômés, ce qui semble loin d'être toujours le cas avec les contrats d'apprentissage.

Afin de rendre cohérente la politique de site en matière d'offre de formation, l'intensification des relations au sein du PRES Sorbonne Paris Cité devrait permettre de clarifier les positionnements entre spécialités proches, en particulier avec la LP GRH située à l'IUT de Villetaneuse et de mener une réflexion sur le recentrage éventuel de la LP *Coordinateur-trice du personnel*.

La pertinence des objectifs affichés, visant à la fois, dans le domaine de la GRH, les emplois spécialisés dans les grandes entreprises et les emplois polyvalents dans les PME, interroge, au vu du nombre de poursuites d'études. Le Conseil de perfectionnement nouvellement mis en place, devrait se saisir de cette question, en s'appuyant sur les bilans annuels et évaluations des enseignements par les étudiants, l'autoévaluation et les résultats d'enquêtes nationales et locales.



Par ailleurs, si les enseignements doivent être professionnalisants afin de rendre les étudiants rapidement opérationnels, la LP doit néanmoins faire prévaloir le caractère universitaire du diplôme, la responsabilité principale de la pédagogie incombant aux enseignants.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle (A+, A, B, C) : B
- Lien avec les milieux professionnels (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la licence (A+, A, B, C) : B



Observations de l'établissement



Licence professionnelle Vague D

Demande : n° S3LP P5 6553

Spécialité : Coordinateur-trice du personnel

Dénomination nationale : SP5-Gestion des ressources humaines

Quelques précisions concernant les objectifs de la licence

La licence forme des gestionnaires autonomes, chargés de coordonner la gestion opérationnelle des salariés, depuis la rédaction du contrat de travail jusqu'au solde de tout compte en passant par l'établissement des bulletins de paie, la gestion des temps de travail et le suivi des dossiers du personnel. Les compétences professionnelles acquises par la licence sont à la fois des compétences de gestion administrative des salariés (administration du personnel, dossier individuel), de gestion plus stratégique des ressources humaines (pilotage sociale, analyse des conditions de travail, recrutement, formation...), des compétences techniques (statistiques et pilotage de données RH, paie), juridiques (droit social, droit des instances représentatives du personnel) et de communication (communication, anglais professionnel GRH).

La licence forme ainsi des gestionnaires RH polyvalents c'est-à-dire maîtrisant l'ensemble des techniques et des activités de GRH (administration du personnel, paie, recrutement, gestion de la formation...). Ces gestionnaires RH sont assistants RH ou coordinateur du personnel. Selon le contexte de leur insertion, dans de grandes entreprises ou des PME, leurs postes permettent une plus ou moins grande diversité des activités de GRH (les postes d'assistants RH dans les grandes entreprises ont des périmètres plus précis : assistants service formation, assistants recrutement... Alors que dans les PME on trouve des assistants RH réalisant tous les aspects GRH). Mais dans tous les cas ces emplois sont des emplois spécialisés en GRH et la licence se focalise sur les enseignements de GRH. Par ailleurs, la licence fait attention à ne pas proposer des apprentis sur des postes d'assistants du directeur-trice des RH, il ne s'agit pas d'emplois de secrétariat ou d'assistant de manager. Mais d'emploi de niveau « assistant » dans des services de GRH.

« Pertinence diplôme de niveau II vu le taux élevé de poursuites d'études mêmes si celles-ci se font en alternance »

Le dossier d'évaluation a fait le choix de distinguer l'insertion professionnelle classique (CDD et CDI) de l'insertion via l'alternance et donc la poursuite d'études, ce qui fait apparaître en toute transparence cette réalité. Cela renvoie aux stratégies d'insertion professionnelle des étudiants et des entreprises. Les étudiants craignent l'insertion professionnelle au niveau II dans des secteurs d'emplois et des grandes entreprises déclassant bien souvent les diplômés master II dans des emplois classés niveau II. Par ailleurs, les entreprises les encouragent à poursuivre leurs études compte tenu du fait que ce sont pour la très grande majorité d'entre eux des bons étudiants, développant à la fois des techniques professionnelles et des capacités d'analyse universitaires.

« Des entreprises d'accueil ne conservant que rarement leurs apprentis au terme de la formation »

Des nuances sont à apporter. Certaines entreprises, rares, embauchent leurs apprentis en CDD ou CDI. Certaines plus nombreuses les gardent en contrat d'alternance une ou deux années encore, en les faisant éventuellement changer de services et progresser. La majorité ne les garde pas, et certaines entreprises font « tourner » sur des emplois équivalents d'autres apprentis. Pour limiter cette pratique, sur la demande de l'IUT, le CFA veille à ne pas proposer des



apprentis dans ce type d'emplois. Néanmoins, le quota d'apprentis auquel sont soumises les grandes entreprises engendre ce type de dérives. Par ailleurs, nous cherchons à développer l'insertion des apprentis dans des PME. Cela permet d'avoir des emplois d'apprentis plus polyvalents sur l'ensemble des activités de GRH et de limiter les dérives d'utilisation des apprentis comme volants de main-d'œuvre de l'entreprise. Néanmoins, les grandes entreprises sont très demandeuses d'apprentis et les étudiants recherchent davantage des expériences, même sans insertion par la suite, dans ces grandes entreprises.

« La faible contribution des enseignants-chercheurs à la formation »

Le fait que cette licence ait été créée dans un département GEA non doté de spécialisation RH génère un manque d'enseignants et d'enseignants-chercheurs spécialisés en GRH. Des demandes de recrutement de MCF et/ou MCF associés en GRH et/ou droit social ont été lancées pour pallier ce manque. Néanmoins, depuis l'évaluation une nouvelle maîtresse de conférences a rejoint l'équipe et a en charge le pilotage social, dans la lignée de ces travaux de recherche.

Le caractère universitaire est très présent dans la licence et est d'ailleurs soulevé par les intervenants et par les entreprises au moment des soutenances et dans les différents échanges. Le référentiel de compétences à l'issue de la licence détaille à la fois des compétences professionnelles « métier » et des compétences universitaires. Plusieurs exigences universitaires caractérisent la licence :

- Un mémoire avec recherches bibliographiques, synthèse de la littérature et développement d'une argumentation problématisée. Ce travail, dans la logique de travaux de recherche, est un vrai exercice universitaire.
- Le rapport de projet tuteuré est un travail répondant à un projet mis en place par l'apprenti et/ou stagiaire dans l'entreprise, c'est donc principalement une démarche plus professionnelle. Néanmoins un important travail de recul et d'analyse des enjeux du projet est exigé et bien souvent donne lieu à des lectures et une analyse sur les finalités du projet se rapprochant des analyses universitaires. Cette exigence, rare au niveau II, est largement reconnue par les entreprises et les intervenants lors des soutenances.
- Les enseignements d'économie du marché du travail et de sociologie sont réalisés par des enseignants-chercheurs en lien avec leurs champs de recherches. Des conférences ponctuelles de chercheurs sont, de plus, mises en place depuis cette année.

Autres recommandations :

« *Accroître le recrutement en formation continue* » : à partir de janvier 2014, un nouveau groupe spécifiquement pour la formation continue devrait ouvrir, avec un rythme sans alternance plus propice à ce public : 5 mois de cours-5 mois de stage.

« *Relations au sein du PRES et en particulier LP GRH à l'IUT de Villetaneuse* » : en effet, le travail devra se poursuivre dans ce sens, même si les zones géographiques différentes et le nombre très important de candidats et d'entreprises ne génèrent pas de concurrence directe entre les deux diplômes.

Le conseil de perfectionnement devra se saisir de ces réflexions et de ces recommandations.