

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Licence Professionnelle Assistant ressources humaines

Université de Lorraine

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 14/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des 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 2016-2017  
sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

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

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

La licence professionnelle (LP) *Assistant ressources humaines*, proposée par l'Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de l'Université de Lorraine, existe depuis 2009 et a trois objectifs :

1. Viser la compréhension des dynamiques de travail et d'emploi sous les angles juridiques, économiques et sociaux,
2. Maîtriser des outils managériaux transversaux,
3. Mettre en œuvre la gestion du personnel et le développement des ressources humaines.

La LP *Assistant Ressources Humaines* est née suite à la collaboration entre l'unité de formation et de recherche (UFR) Administration, économie et social et l'Association de formation professionnelle de l'industrie (AFPI) Lorraine. Cette même formation débouche également sur un certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM) : CQPM *Coordinateur du développement des ressources humaines* et CQPM *Gestion et administration des ressources humaines*.

La licence professionnelle *Assistant ressources humaines* vise à former des :

- assistants ressources humaines d'organisations de taille importante relevant du secteur privé, associatif ou public, en appui opérationnel au Directeur des ressources humaines (DRH),
- responsable ressources humaines dans des structures de plus petite taille, du type petites et moyennes entreprises (PME).

Les étudiants proviennent de licence générale en *Droit*, de diplôme universitaire de technologie - DUT (à noter la présence de plusieurs DUT dans l'offre de formation de l'établissement), de la filière *Sciences, technologies et santé* (STS) et d'autres formations. Beaucoup sont inscrits en formation continue, notamment en contrat de professionnalisation.

La formation se déroule à Nancy et une convention de coopération pédagogique, signée le 12 décembre 2013, entre l'Université de Lorraine et l'Institut de formation en informatique appliquée et gestion (IFIAG) et un avenant à cette dernière signée le 04 novembre 2014 permet de la délocaliser à Casablanca et Rabat au Maroc.

## Analyse

Objectifs
<p>Les métiers visés par la formation sont renseignés et correspondent à la formation (assistantat en ressources humaines, développement des ressources humaines, maîtrise et techniciens administratifs des services juridiques ou du personnel, cadres spécialistes des ressources humaines et du recrutement).</p> <p>Les compétences développées sont évoquées de manière générale mais sans précision. Les compétences sont ensuite</p>

détaillées par matière. Elles sont conformes aux métiers visés.

### Organisation

Le volume horaire global par étudiant est renseigné (448 heures) + projet tutoré (150 heures) ainsi que le stage (12 à 16 semaine équivalent temps plein).

La licence professionnelle *Assistant ressources humaines* est née suite à la collaboration entre l'ex-UFR Administration, économie et social (AES) et l'Association de formation professionnelle de l'industrie (AFPI) Lorraine. Cette même formation débouche également sur un certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM) : CQPM *Coordinateur du développement des ressources humaines* et CQPM *Gestion et administration des ressources humaines*. Un comité de pilotage propre à ce partenariat est présidé par le responsable universitaire de la licence professionnelle et est constitué de quatre membres, à parité représentants de l'UFR AES et de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) de Lorraine.

Le 12 décembre 2013, une convention de coopération pédagogique pour la délocalisation de ce diplôme a été signée entre l'Université de Lorraine et l'Institut de formation en informatique appliquée et gestion (IFIAG) basé à Casablanca au Maroc. Un avenant signé le 04 novembre 2014 à cette convention étend la convention de coopération pédagogique pour la délocalisation du même diplôme à Rabat au Maroc. Il est piloté par un comité de six membres (trois membres représentant l'Université de Lorraine et trois membres représentant l'IFIAG).

Sur la question de la délocalisation, nous pouvons estimer que cela peut être une bonne chose, notamment si des échanges de pratiques en termes de culture « ressources humaines » sont effectués. Mais également si les étudiants français et marocains peuvent échanger sur des cours séjours (périodes de stage) ou via les réseaux internet. En ressources humaines (RH), il est important de vivre des situations RH, car ces dernières ne seront jamais les mêmes.

Le responsable de la licence professionnelle au niveau de l'Université de Lorraine en assure la direction et le responsable de l'IFIAG en assure la direction administrative.

A ce titre, nous n'avons pas d'éléments sur le contenu de leur mission première ; il est difficile alors d'indiquer si ces deux responsables ont les meilleures compétences, voire la disponibilité suffisante pour assurer pleinement ces missions. Par contre, nous pouvons dénoter qu'il est regrettable que les intitulés des unités d'enseignement (UE) soient peu lisibles. La présentation de la maquette manque de clarté. Les intitulés sont confus (par exemple : dans l'UE *Environnement juridique*, quelle différence entre *Droit du travail* et *Gestion des relations sociales*. Autre exemple, la matière *Droit du travail* se retrouve encore au semestre 6 sans précision sur le contenu).

La part du *Droit* est, en nombre d'heures d'enseignement, assez importante, de sorte qu'il est permis de regretter que cette dimension juridique importante soit trop peu évoquée dans la présentation des objectifs généraux de la formation qui évoque la « gestion », « les outils » et pas l'expertise juridique. Ceci est d'autant plus paradoxal que la formation est présentée comme se positionnant « dans le champ de la gestion » d'après le document d'autoévaluation.

La maquette est transposée à l'identique pour l'enseignement à Casablanca et Rabat (collaborations).

### Positionnement dans l'environnement

La licence professionnelle a été créée en collaboration avec les réseaux professionnels, dont surtout l'UIMM Lorraine et l'Association Formation Professionnelle pour Industrie (AFPI) 54-88 qui ont initialement contacté l'Université de Lorraine pour la mise en place de ce diplôme. Le rôle de l'AFPI est important (communication, recrutement, formation, validation d'un certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie). Des conventions sont formalisées. L'imbrication entre le monde professionnel et la formation est intéressante.

Le partenariat avec le Maroc ouvre des opportunités et les besoins au niveau des profils formés sont réels.

Toutefois, la valeur ajoutée de ces collaborations est difficile à cerner. Nous n'avons pas d'éléments ou de critères précis permettant d'évaluer l'impact pour les étudiants français/marocains, ni pour les universités respectives. Nous savons que des enseignants français se rendent au Maroc. Nous ne savons pas, en revanche, si des enseignants marocains se rendent en France. Les enjeux de cette collaboration paraissent trop peu exposés.

Cette licence professionnelle (LP) s'inscrit dans un environnement très fourni au niveau national.

De plus, au niveau de l'Université de Lorraine, la LP *Gestion des ressources humaines / Assistant RH* proposée par l'ISAM-IAE de Nancy s'inscrit en complément de deux autres spécialités de licence professionnelle relevant de la même dénomination nationale *Gestion des ressources humaines* (GRH) : la spécialité *Gestion des rémunérations* proposée par l'institut universitaire de technologie (IUT) de Metz, et la spécialité *Métiers de la Formation, de l'insertion et de l'accompagnement* du service de formation continue de l'université de Lorraine.

De plus, au niveau de la composante ISAM-IAE, la licence professionnelle s'inscrit dans la nouvelle offre de formation issue de la recomposition des composantes.

Si des synergies peuvent être trouvées, la redondance de formations très proches géographiquement et dans leurs intitulés fait craindre un manque de lisibilité pour les lycéens/étudiants, voire des redondances dans les formations proposées d'autant que la spécificité de la LP expertisée ici n'est pas clairement apparente.

### Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est composée de huit enseignants-chercheurs, quatre enseignants qualifiés et huit enseignants praticiens (avec une répartition de leurs compétences RH qui couvre plutôt bien toute la dimension RH. Il manque

<p>toutefois la partie relation sociale). Il s'agit d'une bonne répartition entre la théorie et la mise en pratique opérationnelle en entreprise. Les enseignants-chercheurs dispensent une grande partie des heures d'enseignement (200 heures). Les professionnels participent activement aux enseignements (remarque : les répartitions s'agissant du nombre d'heures enseignées par des universitaires ou des professionnels sont présentées différemment dans le dossier d'autoévaluation).</p> <p>Nous pouvons regretter que les professionnels n'interviennent pas davantage encore s'agissant d'une licence professionnelle (171 heures). Le rôle du responsable du diplôme est bien expliqué.</p> <p>Les missions des professionnels, au sein du diplôme, sont exposées (évaluation des enseignements, présence lors des soutenances des mémoires et projets tutorés, participation aux commissions de recrutement, aux jurys d'attributions de diplômes, participation au conseil de perfectionnement, <i>etc.</i>). Une collaboration approfondie avec les professionnels est relevée.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>Pour le site de Nancy, les effectifs sont stables : en 2015, 19 inscrits (26 sont évoqués dans la fiche synthèse qui compte les sept étudiants en validation des acquis de l'expérience (VAE). Toutefois le nombre de VAE étant important (sept), le nombre d'étudiants en présentiel baisse ces dernières années (il s'agit d'un point de vigilance nécessaire).</p> <p>Les effectifs ont augmenté à partir de 2013 du fait des collaborations avec le Maroc. Il eut été intéressant de dissocier les taux par sites (ou, à tout le moins, placer Nancy d'un côté, et le Maroc de l'autre systématiquement). Ceci était d'autant plus important que le fonctionnement de la formation s'avère très différent.</p> <p>La formation est attractive comme en témoigne le nombre de dossiers de candidatures tous les ans (environ 200 dossiers par an). Les étudiants proviennent d'une deuxième année de licence générale (L2), de DUT (plusieurs DUT dans l'établissement), de STS et d'autres formations. La région Grand-Est domine largement les effectifs. La licence professionnelle est alimentée par les étudiants de l'établissement pour l'essentiel. Toutefois, des désistements de plus en plus importants (suite à la sélection mais avant la rentrée) sont constatés, de sorte qu'il convient de mettre en garde sur l'établissement de la liste complémentaire, qui devrait être plus étoffée.</p> <p>Les taux de réussite aux examens sont en baisse, même si on relève 84 % de réussite pour 2014 en France, 87 % à Casablanca et 77 % à Rabat sur la même année. Ce sont des taux qui restent très corrects.</p> <p>L'insertion professionnelle est bonne. Des enquêtes sont réalisées en lien avec le service d'insertion professionnelle. Le devenir des diplômés après six mois démontre une volonté majoritaire des étudiants à trouver un travail et à s'insérer dans la vie active. Nous n'avons cependant pas d'éléments sur le type de contrat et la répartition des métiers tenus, ni sur la répartition entre le privé et le public.</p>
<b>Place de la recherche</b>
<p>Les membres de l'équipe pédagogique font partie de laboratoires de recherche : le Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE) dont le champ de recherche concerne la gestion, l'Institut François Gény, dont le champ de recherche porte sur le droit, et le Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S), dont les recherches sont orientées vers la sociologie.</p> <p>La place de la recherche dans le cursus est faible. Cela ne semble pas décalé pour une licence professionnelle orientée vers l'opérationnel.</p>
<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>Les compétences professionnelles en lien avec la formation sont précisées. Une réflexion est correctement abordée concernant les métiers et les certifications professionnelles. La formation est fortement adossée au monde professionnel grâce à des conventions conclues avec l'UIMM Lorraine et l'AFPI 54-88. Ce partenariat est d'ailleurs décliné en plusieurs axes. De plus, certains étudiants ont la possibilité de valider en fin de cursus un CQPM (<i>Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie</i>) : soit un CQPM <i>Coordinateur du développement des ressources humaines</i> (CQPM 0264), soit un CQPM <i>Technicien en gestion et administration des ressources humaines</i> (CQPM 0265). Il est dommageable que cela ne concerne toutefois que certains étudiants de la formation (formation continue ou contrats de professionnalisation). Il n'existe pas, à proprement parler, de dispositifs susceptibles d'accompagner l'étudiant dans l'élaboration de son projet professionnel. Par contre, les partenariats prévoient notamment une aide à la recherche d'entreprises d'accueil (pour les stages et contrats de professionnalisation). La fiche RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) est claire. Il peut être noté un manque d'interventions ou d'ateliers de travail sur des problématiques RH ou de la veille juridique. Il est important d'habituer les étudiants à aller chercher les bonnes informations ou les dernières évolutions juridiques. En RH, les choses évoluent tout le temps et il est facile de faire des erreurs dans un contrat ou dans la construction d'une convention ou d'un accord si nous ne sommes pas bien renseignés ou mal accompagnés.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>L'organisation des mémoires et des projets tutorés dépend de la situation de l'étudiant : en formation initiale ou en formation continue / contrat de professionnalisation.</p>

<p>En ce dernier cas, le travail demandé est très différent et donc l'évaluation n'est pas effectuée de la même manière. Cela présente des avantages et des points positifs : une place importante est laissée à l'écrit notamment dans les deux cas.</p> <p>Toutefois, cela génère une différence de traitement entre les étudiants selon leur statut. Ils ne sont pas notés sur la base des mêmes travaux. De plus, le passage du <i>Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie</i> n'est possible que si l'étudiant est en contrat de professionnalisation ou en formation continue mais pas en formation initiale.</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La dimension internationale est sensible grâce au partenariat avec le Maroc. Mais comme évoqué plus haut, hormis une identité de maquette et un déplacement de certains enseignants français, il est difficile de cerner les implications de cette collaboration avec exactitude et surtout l'intérêt pour les étudiants. De plus, les modalités d'enseignement au Maroc sont très différentes (cours du soir à destination de publics en formation continue). La cohérence de cette collaboration peine à émerger s'agissant notamment des étudiants nancéens qui n'en retirent aucun profit. Un enseignement en anglais est prévu dans la maquette.</p> <p>Des échanges internationaux ne sont pas mis en place, malgré la convention liant la formation à Rabat et à Casablanca. Cependant, la dimension européenne est certaine de par la situation géographique de Nancy proche du Luxembourg, la Suisse et l'Allemagne. La grande région frontalière permet théoriquement à des étudiants de faire leur stage ou contrat de professionnalisation à l'étranger. Il s'agit d'une voie à explorer dans l'avenir.</p> <p>Il est fortement conseillé de rendre obligatoire la pratique de la langue anglaise.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Le recrutement de nouveaux étudiants commence en mars-avril. Les candidats à la licence professionnelle doivent télécharger un dossier de candidature et le renvoyer complété avec les éléments demandés : relevés de notes, expériences professionnelles, curriculum vitae, lettre de motivation. Sur tous les dossiers réceptionnés, il sera sélectionné les 60 meilleurs.</p> <p>A la fin du mois de mai, un oral est organisé et seulement 25 candidats seront sélectionnés avec une liste complémentaire de cinq candidats. Cette liste complémentaire paraît insuffisante eu égard au nombre croissant de désistements après sélection.</p> <p>Les sources de recrutement sont variées. Le critère mis largement en avant est la personnalité du candidat : élément indéniable en ressources humaines.</p> <p>Les cours sont organisés les lundis et mardis, de septembre à juin (la présence des étudiants est obligatoire). Cette organisation permet le cumul emploi/études, ménageant à celle-ci trois jours par semaine. Beaucoup des étudiants sont alors déjà salariés (formation continue) ou en contrat de professionnalisation.</p> <p>La validation des acquis de l'expérience (VAE) se développe fortement au sein du diplôme. Par contre, il n'existe pas de dispositifs de mise à niveau (alors même que le nombre d'étudiants en formation continue va croissant et que cela pourrait s'avérer intéressant), ni de dispositifs d'aide à la réussite.</p>
<b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>
<p>Les enseignements sont très clairement orientés « enseignements professionnels » avec des cours effectués en présentiel. Il n'est pas mentionné de place réservée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ce qui permettrait d'aider particulièrement ces profils d'étudiants. Certains enseignants déposent leurs cours en ligne sur la plateforme pédagogique ARCHE.</p>
<b>Evaluation des étudiants</b>
<p>Les sessions d'examen sont organisées sur une période bloquée de deux jours à la fin de chaque semestre. Les modalités spécifiques sont : des épreuves communes, orales, du contrôle continu, des travaux écrits. Les modalités de contrôle sont variées.</p> <p>Cela permet de mettre les étudiants dans divers cas de figure, sachant que certains sont plus à l'aise à l'oral qu'à l'écrit et inversement.</p>
<b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>
<p>Il n'est pas évoqué l'existence de livret de l'apprenti, ni d'importance liée à la formation des tuteurs en entreprise à la fonction de tuteur. Nous ne disposons pas d'éléments d'information relatifs aux modalités de suivi des étudiants en formation initiale.</p>

### Suivi des diplômés

Il est à relever :

- une collaboration étroite avec le service « insertion professionnelle et stages » de l'ISAM-IAE,
- une étude approfondie de l'insertion professionnelle des étudiants,
- une réalisation de tableaux synthétiques.

Les enquêtes sont réalisées de manière annuelle.

### Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Il existe un conseil de perfectionnement qui se réunit deux fois par an, en mars et en septembre. Il est composé de représentants enseignants-chercheurs, professionnels, étudiants et de la scolarité. L'évaluation de la formation (commission qualité) par les étudiants est réalisée sous la forme d'un questionnaire transmis par les services administratifs de l'Université de Lorraine. Il est évoqué un certain nombre de points avec des commentaires, mais surtout des solutions préconisées.

Une certification qualité doit garantir le suivi des recommandations.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- La formation présente un bilan favorable avec un taux d'attractivité important, un taux de réussite qui varie entre 87 % à 93 % et une employabilité élevée.
- La place de la professionnalisation (via des conventions avec le monde professionnel) est importante.

### Points faibles :

- La maquette d'enseignement et la cohérence dans la présentation des unités d'enseignement ne sont pas suffisamment claires.
- Il n'est pas indiqué ce qui est mis en place afin d'effectuer une veille et un suivi sur les évolutions des métiers et des compétences
- La place du numérique n'est pas assez prépondérante d'autant plus avec cette ouverture à l'Afrique du Nord.
- Les secteurs d'activité d'accueil pour les étudiants dans le cadre de leur stage ou alternance ne sont pas assez ouverts (il faut capitaliser sur d'autres secteurs que celui de l'industrie).
- La convention avec le Maroc doit être poursuivie et approfondie pour plus de cohérence et de valeur ajoutée pour les étudiants.
- Il est constaté une absence de données (insertion, taux de réussite...) mais aussi un manque d'informations sur les modalités de fonctionnement au Maroc. La question du pilotage avec l'Union des industries et métiers de la métallurgie ainsi que l'intérêt et le pourquoi de la délocalisation de la licence au Maroc sont peu claires.
- Formation qui se juxtapose à d'autres formations proches thématiquement et géographiquement.

### Avis global et recommandations :

La formation pourrait gagner en clarté sur de nombreux plans : maquette et organisation des enseignements à revoir, matières juridiques très nombreuses mais peu évoquées dans la présentation du diplôme (présenté essentiellement

sous l'angle *Gestion*), disparités critiquables d'évaluations s'agissant du projet tutoré et du mémoire selon le statut de l'étudiant.

Il serait nécessaire de penser à anticiper les évolutions des métiers et des compétences, notamment dans les domaines des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et de la santé et sécurité au travail.

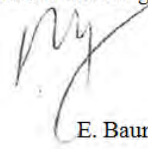
Il est stipulé que la délocalisation permet de nouer des liens très intéressants avec le tissu économique marocain, en plein développement. Cette délocalisation permet de maintenir, voire développer une tradition universitaire de mobilité et de francophonie entre la France et le Maroc. Mais, il n'est pas mis à disposition d'éléments relatifs l'organisation précise et les modalités de suivi des corrélations entre la licence professionnelle en France et cette même formation au Maroc. Sachant qu'une délocalisation suppose un copier-coller de maquette, des comités de suivi, des modalités d'accompagnement des étudiants au niveau de la montée en compétences, des suivis des sujets tutorés, *etc.*



# Observations de l'établissement

Pas d'observations

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner