



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation de la licence professionnelle



Gestion des ressources humaines à  
l'international

de l'Université Paris-Sud

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

*En vertu du décret du 3 novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Evaluation des diplômes Licences Professionnelles – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Versailles

Établissement déposant : Université Paris-Sud

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Spécialité : Gestion des ressources humaines à l'international

Secteur professionnel : SP5–Echange et gestion

Dénomination nationale : SP5–5 Gestion des ressources humaines

Demande n° S3LP150008529

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) : Département Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA), IUT de Sceaux, Université Paris-Sud.
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : Université Rey Juan Carlos, Madrid, Espagne ; Université Savonia, Kuopio, Finlande ; Université de Wolverhampton, Royaume-Uni ; Université de Zwickau, Allemagne.
- Convention(s) avec le monde professionnel : Partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH) est en cours de formalisation.

## Présentation de la spécialité

Cette licence professionnelle (LP), mention *Gestion des ressources humaines* (GRH), spécialité *GRH à l'International*, vise à former des assistants GRH aptes à exercer leur fonction au sein (ou pour) des entreprises dans lesquelles la dimension internationale influence les grands domaines de la GRH.

Les titulaires de la LP sont amenés à occuper les fonctions suivantes dans des entreprises à dimension internationale :

- assistant en recrutement, orientation.
- assistant en formation.
- assistant en communication interne.
- assistant en contrôle de gestion sociale.
- assistant en administration du personnel, paie.

La LP est ouverte depuis 2002 et portée par le Département GEA de l'IUT de Sceaux (Université Paris-Sud). Elle complète l'offre de formation *Droit, économie, gestion* aux côtés des DUT GEA et *Techniques de commercialisation*, et des Licences *Economie et gestion* et *Droit*.

Sa spécificité d'aborder la GRH sous un angle international lui donne une place unique en France. Un tronc commun est proposé aux étudiants en semestre 1 puis, deux parcours sont proposés en semestre 2. Le parcours 1 « La GRH dans les entreprises multinationales » (15 étudiants) a lieu dans une autre université européenne (partenariat précité avec l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et la Finlande). Le parcours 2 « Les outils du management RH » (15 étudiants) a lieu sur le site de l'Université Paris-Sud.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

L'appréciation ne peut être globale dans la mesure où deux parcours sont proposés et l'évaluation qualitative amène à deux conclusions très différentes. En effet, le parcours 1 est remarquable pour une LP. Il démontre clairement un dynamisme fort dans l'équipe pédagogique et dans le portage de cette formation. Son caractère unique au niveau français pour un niveau LP démontre bien la difficulté à coordonner ce type de dispositif pédagogique incluant une dimension européenne de manière très concrète. En revanche, le parcours 2 pose question comme le souligne d'ailleurs l'évaluation interne à l'université porteuse. Si le porteur semble au fait des problèmes et tente actuellement de renforcer l'aspect international dans le contenu des cours, c'est une démarche qu'il faut absolument poursuivre durant le prochain quinquennat. Sans la poursuite de ces efforts, l'existence même de ce parcours affiché comme faisant partie d'une LP dont la spécialité est l'internationale pose question. Quoi qu'il en soit, c'est bien ce parcours 2 qui amène les experts à une appréciation plus mitigée du diplôme proposé malgré la présence de beaucoup d'atouts particulièrement intéressants sur le parcours 1.

La formation est clairement positionnée sur l'acquisition de connaissances en assistance gestion des ressources humaines au niveau international. Les métiers visés correspondent bien à la formation au sens où elle prépare des jeunes diplômés à travailler non pas nécessairement à l'international mais en France dans des entreprises à dimension internationale. Dans cette logique, des partenariats ont été mis en place avec quatre universités européennes (Royaume-Uni, Espagne, Allemagne et Finlande) et les étudiants du parcours 1 réalisent leur second semestre dans une de ces universités. Il s'agit ici d'une opportunité offerte aux étudiants absolument unique en France pour du niveau LP tant sur le fait de pouvoir réaliser un second semestre de LP à l'étranger que sur le fait d'avoir en prime un choix du pays d'accueil. Cet aspect apparaît comme le point fort de cette LP et mériterait, de ce fait, d'être plus clairement affiché et « pratiqué » en termes de contenu pédagogique lors du semestre 1 (tronc commun) et lors du semestre 2 pour le parcours 2. En effet, le semestre 1, malgré l'intitulé de l'UE1 (« La fonction RH dans un contexte international ») ne semble aborder ces aspects que dans la matière « Stratégies et structures des firmes transnationales ». Cela amène à se demander si le contenu des autres matières aborde (ou pas) les éventuelles modifications juridiques possibles dans les divers pays de l'UE ou du monde. Par exemple, dans l'UE 2 du semestre 1, le droit présenté se centre-t-il uniquement sur du droit français ? La maquette ne permet pas de répondre à cette question. Concernant le semestre 2, si, de fait, un semestre d'études en gestion dans un autre pays garantit la formation à l'international, le parcours 2 dans son ancienne version n'a vraiment aucun élément justifiant la spécialité affichée du diplôme. La nouvelle version proposée en annexe semble tenir compte de ce problème en insérant désormais l'UE6 « Pratique des RH dans un contexte international ». Cette démarche est à poursuivre pour le parcours 2 mais également pour le tronc commun. Par ailleurs, les modalités pédagogiques sont conformes aux attentes pour ce type de diplôme : du CM alterné au TD, un projet tuteuré réalisé en collectif (le nombre d'étudiants par groupe n'est pas précisé) et un stage de 8 à 12 semaines selon le parcours. Il est à noter l'existence d'un jeu d'entreprise (50 heures) en début d'année et l'organisation de visite de salon professionnel dans le domaine de la RH. Les modalités de contrôle sont conformes à l'arrêté relatif aux licences professionnelles. Enfin, des dispositifs pédagogiques innovants et évolutifs (remises à niveau et accompagnement individuel pour cette remise à niveau avant l'entrée en formation, soutien, une plate-forme informatique d'échange, de suivi et de mutualisation, horaires adaptés aux étudiants plus âgés) permettent de prendre en compte la diversité des groupes.

En résumé, si l'affichage d'une spécialité à l'international est un atout clair pour cette formation, le contenu pédagogique devrait plus être mis en cohérence avec cet affichage. La question de la pertinence du parcours 2 compte tenu des objectifs de ce diplôme se pose.

Se basant sur un nombre de répondants plutôt faible (de 8 à 11 répondants maximum), les trois dernières enquêtes nationales de la DGESIP donnent des taux d'insertion élevés : 2008 (77,80 %), 2009 (54,50 %), 2010 (77,80 %). Les deux enquêtes de l'établissement en 2010 et 2011 indiquent, quant à elles, un taux d'insertion très faible de 28 % et un taux de poursuite d'études très élevé (71,42 %). Bien que les porteurs soulignent que 90 % de ces poursuites d'études correspondent à de l'alternance, les critères actuels de l'AERES concernant la qualification de taux d'insertion professionnelle ne permettent pas de considérer ces poursuites d'études comme de l'insertion professionnelle. L'argument soulignant qu'avec un taux de sélection d'un étudiant pour 13 candidats potentiels permet de comprendre en partie ce phénomène.



Etant sélectionnées sur dossiers universitaires, les profils recrutés ont une probabilité élevée de poursuivre leurs études post LP quelles que soient les déclarations de volonté d'insertion professionnelle faites par les étudiants avant la sélection. Ceci explique d'ailleurs en partie des taux de réussite très élevés dans le diplôme.

Toutefois, considérant que les LP ont vocation à une insertion professionnelle immédiate (Cf. : Art. 1<sup>er</sup> de l'Arrêté du 17 novembre 1999 relatif à la licence professionnelle : « La licence professionnelle est conçue dans un objectif d'insertion professionnelle ») et qu'à ce jour, l'AERES ne considère pas une poursuite d'étude en alternance comme une insertion professionnelle, ce faible taux d'insertion doit être considéré comme un point d'alerte fort pour l'avenir de la LP. Le porteur et le conseil de perfectionnement semblent sous-estimer le problème que posent ces données et de ce fait, ne semblent pas mettre en place ou *a minima* essayer d'identifier des actions correctives possibles.

Un équilibre est remarquablement respecté entre le nombre d'intervenants internes à l'université (9) et externes (10) mettant ainsi en avant le caractère à la fois académique (45 % des enseignements) et professionnalisant (55 % des enseignements) d'une LP. Le profil des universitaires (droit, gestion et anglais) et des professionnels extérieurs à l'université (RRH, DRH, consultant, avocat) est varié et approprié aux divers enseignements. Les seconds semblent associés à la fois à la conception des dispositifs pédagogiques, à l'orientation de la formation à travers le conseil de perfectionnement et dans les suivis individualisés de stage ou de projets. De par sa structure en deux semestres dont un à l'international pour le parcours 1, cette formation ne semble pas adaptée à l'alternance.

Toutefois, les liens avec le monde professionnel sont à dynamiser et à développer. Les porteurs de la formation semblent avoir une démarche volontariste sur ce point et avoir déjà initié des actions correctives. Deux éléments notables sont à souligner dans cette démarche. Premièrement, un partenariat avec l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) est en cours de formalisation et la présidente de l'antenne locale de cette association est d'ores et déjà associée au conseil de perfectionnement. Par ailleurs, la mise en place plus formelle d'un réseau professionnel des anciens étudiants de la LP est actuellement à l'étude.

La formation est très attractive, avec une progression des dossiers reçus les trois dernières années : 70 % des candidats résident en Ile-de-France, 30 % d'autres régions. Le ratio entre le nombre de candidats et les effectifs est élevé, environ 11 candidats pour 1 admis. Le public est peu diversifié : la plupart des inscrits sont des DUT de l'Ile-de-France en formation initiale à plein temps. Le pilotage de la spécialité est satisfaisant malgré une charge de travail qui apparaît très conséquente compte tenu des partenariats internationaux, de l'existence de deux parcours distincts et d'une attractivité très forte générant un nombre de candidatures important. Le seul « bémol » est la non prise en compte par le porteur et le conseil de perfectionnement de l'alerte que devrait constituer un taux d'insertion professionnelle à 28 %. Pour le reste, il semble que le porteur - accompagné du conseil de perfectionnement - ait la distance critique lui permettant d'identifier des failles dans les dispositifs de formation (*e.g.* manque de dimension internationale dans le parcours 2 ou manque de lien avec le monde professionnel) et la réactivité nécessaire pour mettre en place des actions correctives (respectivement introduction d'une UE dédiée à l'international dans le parcours 2 et développement de partenariat et de réseaux avec le monde professionnel). Cette démarche s'accompagne d'éléments divers démontrant un dynamisme clair dans les dispositifs pédagogiques proposés tel que la mise en place d'un suivi individualisé pour les étudiants à profil moins ordinaire type CIF (identification des domaines non maîtrisés en amont de la formation avec proposition de bibliographie pour auto-formation puis évaluation qualitative des apprentissages avant l'entrée en formation) ou le développement et la gestion d'une plate-forme informatique de suivi, d'échange et de mutualisation entre les divers acteurs du diplôme (intervenants, étudiants, administration).

- Points forts :

- Un partenariat avec quatre universités européennes.
- Un pilotage apparaissant dynamique et réactif.
- Des dispositifs pédagogiques innovants.

- Points faibles :

- Une insertion professionnelle faible.
- Un parcours 2 dont la cohérence avec la spécialité est à renforcer fortement.



- Recommandations pour l'établissement :

Cette LP a une identité claire et propose un cursus et une spécialité uniques en France. A ce titre, elle mérite tout le soutien de l'établissement. Il faut également souligner à nouveau l'existence de dispositifs pédagogiques innovants proposés dans ce diplôme qui apparaissent refléter un vrai dynamisme au service des étudiants et de la formation. Le renforcement du pôle administratif gérant la LP permettrait sans doute au porteur de se focaliser davantage sur la dimension pédagogique de la formation qui semble déjà représenter une charge de travail conséquente compte tenu de l'existence de quatre partenariats internationaux et de deux parcours. Toutefois, deux éléments de vigilance sont à prendre en compte à l'avenir. Tout d'abord, compte tenu du faible taux d'insertion professionnelle observée dans les données fournies, une alerte forte est lancée au porteur et au conseil de perfectionnement. Il est attendu que la réactivité dont ils font généralement preuve dans la gestion du diplôme soit dorénavant consacrée à la correction (au moins en terme de tendance) de cette situation considérée comme problématique à ce jour. Une seconde alerte concernant le manque de dimension internationale du parcours 2 a déjà été identifiée par le porteur et le conseil de perfectionnement. Ils sont encouragés à poursuivre leur démarche volontariste sur ce point. Si ça n'était pas le cas, la question de la pertinence du parcours 2 dans cette spécialité se poserait.



# Observations de l'établissement

Le Président de l'Université

A

Monsieur Jean-Marc GEIB  
AERES  
25 rue Vivienne  
75002 Paris

Présidence  
Bâtiment 300  
91405 Orsay Cedex  
Tel: 01.69.15.74.06  
Fax: 01.69.15.61.03  
president@u-psud.fr

Orsay, le 28 Avril 2014

Réf: 118/14/JB/CV/LS

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour l'ensemble des évaluations que vous nous avez fait parvenir. Dès à présent, nous nous attachons à intégrer vos recommandations dans la nouvelle offre de formation en cours d'élaboration.

Veuillez trouver ci-joint les observations relatives aux évaluations de l'AERES sur l'ensemble des formations de Licence, Licence professionnelle et Master que l'université souhaite vous communiquer. Ces observations fournies par mention sont regroupées par type de diplômes (L, LP, M).

En vous remerciant de l'attention que vous voudrez bien porter à ces observations, je vous prie d'accepter, Monsieur le Directeur, mes très cordiales salutations.



UNIVERSITÉ  
PARIS  
SUD  
Pr Jacques BIDJOUN  
Président de l'Université Paris-Sud  
PRÉSIDENT  
Bâtiment 300  
91405 ORSAY cedex

Réponse à l'évaluation de la  
Licence Professionnelle GRH à l'international  
IUT Sceaux – Université Paris Sud

Nous tenons tout d'abord à remercier les évaluateurs pour leur lecture attentive du dossier et leurs commentaires constructifs.

Nous notons les points forts qui ont été relevés (formation LP de dimension internationale unique en France, ayant des partenariats avec quatre universités européennes ; dispositifs pédagogiques innovants et évolutifs, incluant une dimension européenne de manière très concrète ; forte attractivité de la formation ; équilibre entre le nombre d'intervenants internes et externes à l'université ; pilotage dynamique et réactif) et sommes satisfaits que ces qualités aient été remarquées.

Les points faibles relevés nécessitent quelques éclaircissements :

- ***Une insertion professionnelle à renforcer***

Nous avons bien conscience que la vocation des licences professionnelles est l'insertion professionnelle à la sortie de la formation et nous nous appliquons à respecter cette injonction. Nous veillons à rappeler cette finalité à chaque étudiant candidat à l'entrée dans la formation lors des sessions de recrutement et nous les interrogeons sur leur souhait d'insertion professionnelle immédiate. Notre objectif est de former des étudiants employables dès la sortie du diplôme, donc en adéquation avec les besoins réels des entreprises.

Afin de renforcer l'insertion professionnelle des étudiants, nous avons mis en place plusieurs actions (voir page 17 du dossier) :

- professionnalisation des cours de Paie (cours sur logiciel de paie au second semestre)
- développement d'un module d'insertion professionnelle (atelier CV et sessions de simulation d'entretiens de recrutement en cours d'année, reprise finale lors de la soutenance du mémoire de stage) et d'ateliers de méthodologie pour le mémoire de stage et le projet tuteuré
- mise en place d'un jeu d'entreprise en début d'année (50 heures)
- organisation d'une visite du salon des RH obligatoire et dirigée
- organisation d'une session de TOEIC obligatoire en cours d'année (les entreprises sont de plus en plus nombreuses à demander une certification en anglais).

D'autres actions de plus grande envergure devraient, dès l'année prochaine, permettre d'accentuer cette dynamique :

- la LP a conclu un partenariat avec l'Association Nationale des DRH (ANDRH), dont un des représentants est membre du Conseil de perfectionnement de la LP depuis janvier 2013. Ce partenariat devrait se concrétiser davantage l'année prochaine, avec la mise en place de conférences. D'ores et déjà, notre partenaire a activement participé à la rénovation du programme de la formation : les modifications présentées dans le dossier ont été discutées et actées lors du Conseil de perfectionnement de 2013, auquel le représentant de l'ANDRH, ainsi que plusieurs autres professionnels intervenants dans la LP, ont participé.

- Un forum des métiers et de l'entreprise s'est tenu cette année à l'IUT. Cette action sera reconduite et amplifiée les années à venir (conférences, *job dating*, etc.). Afin de soutenir et de développer les liens avec les milieux professionnels, l'IUT a recruté un PAST chargé des relations avec les entreprises.

- l'IUT est actuellement en cours de recrutement d'un PAST spécialisé en Gestion des ressources humaines, pour la rentrée de septembre 2014. Le PAST enseignera dans la LP et dans les autres formations RH de l'IUT. Il aura aussi pour tâche de participer au maintien et à l'élargissement des relations avec le tissu professionnel et administratif local, en étroite collaboration avec le PAST chargé des relations avec les entreprises. Il lui sera également confié la politique de la VAE et de la VAP, sous l'autorité du Directeur de l'IUT et en lien avec le service Formation continue de l'IUT.

- Enfin, un réseau des anciens diplômés de la Licence professionnelle RH à l'international est actuellement en cours de construction.

Toutes ces initiatives doivent nous permettre d'une part un meilleur suivi de nos étudiants et de leurs parcours, d'autre part une amélioration de la définition des objectifs professionnels du diplôme, enfin un taux d'insertion professionnel en progrès.

- ***Renforcement de la cohérence du parcours n°2 avec l'intitulé de la LP***

Le parcours n°2 de la formation ne présente pas une dimension internationale aussi prononcée que le parcours n°1.

Cette problématique a bien été identifiée et a donné lieu à des actions correctives, qui seront mises en œuvre à la rentrée 2014 au second semestre (voir ci-dessous). Au premier semestre, nous avons conçu le programme de la formation de telle sorte que les étudiants acquièrent les compétences fondamentales nécessaires à tout assistant RH, qu'ils soient amenés à évoluer ou non dans un contexte international. C'est pourquoi les matières enseignées au premier semestre ne sont pas toutes dédiées aux RH à l'international. Notamment, les matières composant les UE n°2 et n°3 au premier semestre (Droit et gestion du recrutement, des relations sociales, de l'emploi et des compétences, paie et protection sociale, politiques de rémunération, gestion des effectifs et de la masse salariale) sont enseignées en tant que telles.

Le semestre 2 est davantage axé sur la dimension internationale des RH. C'est pourquoi le porteur de la formation et le conseil de perfectionnement ont souhaité renforcer cet aspect dans le parcours n°2. Cette volonté a abouti à modifier le programme de ce parcours. Dès septembre 2015, les étudiants suivront au second semestre un cours de Gestion de la mobilité internationale, de l'expatriation et de l'impatriation ; cette compétence, très appréciée des entreprises internationales, sensibilisera les étudiants aux fonctions de chargé(e) de mobilité internationale. De même, ils suivront un cours de Management interculturel. Ces matières permettront aux étudiants choisissant le parcours n°2 d'acquérir la compréhension et les connaissances essentielles pour évoluer, si nécessaire, dans des postes d'assistant RH dans un cadre international.

Par ailleurs, l'IUT de Sceaux a fait le choix de modifier la mention de la licence professionnelle RH à la rentrée 2015 et de la rebaptiser « Licence professionnelle Métiers de la GRH : assistant », en accord avec l'arrêté fixant la nomenclature des mentions du diplôme national de licence professionnelle de mars 2014. En conséquence, les deux parcours, anciennement n°1 et n°2, seront renommés respectivement « Parcours : la GRH à l'international » et « Parcours : les outils du développement RH ». L'intitulé du second parcours sera ainsi plus en adéquation avec son contenu, tout en initiant en même temps les étudiants qui le choisiront à la dimension internationale des RH.

Sceaux, le 11 avril 2014.

Jean-Gilles MBIANGA, Maître de conférences en sciences de gestion, Directeur de l'IUT de Sceaux  
Laure CAMAJI, Maître de conférences en droit privé, Responsable pédagogique de la LP GRH à l'international