



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation de la licence professionnelle



Conduite du processus
d'optimisation des entreprises (Lean
Management)

de l'Université de Cergy-
Pontoise - UCP

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 2006¹,

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

¹ 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 de Cergy-Pontoise - UCP

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Spécialité : Conduite du processus d'optimisation des entreprises (Lean Management)

Secteur professionnel : SP2-Production et transformations

Dénomination nationale : SP2-2 Gestion de la production industrielle

Demande n° S3LP15000 8141

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) : Institut universitaire de technologie (IUT) de Cergy-Pontoise, département *Qualité logistique industrielle et organisation* (QLIO), 95 rue Valère Collas, 95100 Argenteuil.
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /
- Convention(s) avec le monde professionnel : /

Présentation de la spécialité

Ouverte en 2011, la licence professionnelle *Conduite du processus d'optimisation des entreprises* (CPOE) a pour objectif de former des cadres intermédiaires ou des techniciens maîtrisant la conduite de projets et de démarches d'amélioration des processus industriels. Centrée sur le Lean Management, sa vocation est de former des spécialistes de l'amélioration continue.

La spécialité s'adresse notamment à des diplômés d'IUT *QLIO* et *Gestion logistique et transport* (GLT) et des autres Diplômés universitaires de technologie (DUT) et Brevets de technicien supérieur (BTS) du secteur industriel. Les métiers visés sont animateurs Lean, leader de zone, responsable de l'amélioration continue ou de développement industriel. Les compétences attendues relèvent de la gestion de la production, de la logistique, des méthodes et de la qualité, et plus généralement du déploiement d'une démarche Lean et la mise en œuvre des outils de gestion industrielle.

La construction du programme pédagogique dispose d'un ensemble de cinq unités d'enseignement (UE) d'un volume global de 450 heures et de 150 heures de projet encadré. Les modalités d'enseignement concernent principalement l'alternance par la voie du contrat d'apprentissage. Le rythme d'alternance est de deux jours par semaine en centre de formation et de trois jours en entreprise. Une période de regroupement de six semaines complètes est prévue dans le cursus.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

D'une façon générale, cette spécialité de Licence Professionnelle dispose de nombreux atouts tant dans les objectifs de la formation que dans son pilotage. Hélas, on note pour les résultats d'insertion de la première année une exclusivité des poursuites d'études, ce qui ne lui permet pas de remplir ses objectifs en matière d'insertion professionnelle.

Le programme pédagogique est adapté au contexte professionnel, il est constitué de cinq unités d'enseignements clarifiées dans les contenus et dans leurs articulations. Les contenus sont en effet cohérents tant en matière de volumes horaires que du choix des enseignements, ces derniers correspondant aux compétences professionnelles attendues. La politique de stage est maîtrisée et les missions confiées aux étudiants relèvent bien des objectifs professionnels. Les projets tuteurés sont encadrés par un tuteur enseignant et se pratiquent en groupe, également en lien avec ces objectifs. Chaque UE fait l'objet d'un contrôle de connaissances, dont la répartition des coefficients est adaptée. Les études de cas industriels et les jeux pédagogiques participent aux aspects professionnalisants de la formation. Un module sur les principes fondamentaux du Lean Management est prévu, et dédié à une mise à niveau de connaissances pour les publics issus de divers BTS et DUT. La majorité des étudiants sont issus de BTS et DUT, la répartition des effectifs laisse apparaître une large part aux contrats d'apprentissage, en notant toutefois une progression du nombre d'étudiants en contrat de professionnalisation pour la 2^{ème} année de la spécialité (14 apprentis et 3 contrats de professionnalisation pour 2012/2013).

Une 1^{ère} enquête professionnelle portant sur le taux d'insertion dans l'emploi des diplômés de 2011 démontre une faiblesse évidente de la formation. Les objectifs ne sont pas remplis ; 11 diplômés sur 12 répondants poursuivent en effet en master. Ceci constitue un point bloquant qui doit faire l'objet d'un suivi et d'une attention particulière pour les sessions suivantes. L'adéquation emploi/formation n'est de ce fait pas mesurable en l'état, même en considérant les poursuites d'études toujours par la voie de l'alternance en contrat d'apprentissage.

La proportion de professionnels impliqués dans la formation est très satisfaisante et représente 29 % du volume global et 64 % avec les professeurs associés (PAST), tous exerçant des responsabilités dans le domaine du Lean Management, de l'amélioration continue et en rapport avec les objectifs pédagogiques. Il n'existe pas de partenariats formalisés entre l'IUT et les milieux professionnels. Toutefois, l'exclusivité de la formation par le contrat d'apprentissage est de nature à favoriser les relations avec le tissu économique industriel. La formation bénéficie de nombreux soutiens des milieux professionnels, dont les lettres sont fournies en annexe du dossier. La participation des professionnels dans le fonctionnement et l'évolution de la formation est active au sein du conseil de perfectionnement, ainsi qu'aux diverses réunions de bilan. Le positionnement de la formation au regard du contexte socio-économique est établi par une réflexion cohérente et argumentée. Cela est fait néanmoins sans disposer de véritables enquêtes sur le marché du travail, compte tenu de l'absence de recul suffisant et d'une insertion professionnelle nulle.

Le pilotage de la spécialité est organisé autour d'une équipe de formation dans un département de taille réduite dont on distingue parfaitement les tâches et les rôles des parties prenantes. Le responsable de la formation est soutenu par un professeur associé (PAST) et quatre enseignants du département. Un dispositif administratif, de communication et de relations extérieures, est en place et favorise les liens avec les autres formations de l'établissement. L'attractivité de la spécialité est très bonne, avec 75 candidats enregistrés pour 17 inscrits la deuxième année, et une part de candidats issus de l'établissement en recul de 24 à 7 %. La formation est ouverte exclusivement en alternance, il n'existe pas de candidats par la voie de la formation continue ni de candidats issus de 2^{ème} année de licence (L2).

- Points forts :

- Découpage pédagogique cohérent et contenus facilement identifiables.
- Politique de stages et de projets tuteurés bien structurée.
- Implication forte des professionnels dans le pilotage.

- Points faibles :

- Insertion professionnelle nulle pour la 1^{ère} année d'existence.
- Partenariats professionnels encore à formaliser.
- Poursuites d'études en master pour une très forte majorité des diplômés.



- Recommandations pour l'établissement :

La spécialité doit faire ses preuves en matière d'insertion dans l'emploi ; en effet, la formation présente des faiblesses sur le plan de l'insertion professionnelle. Bien que les poursuites d'études se fassent toujours par l'apprentissage, cette spécialité laisse penser qu'elle est envisagée comme un maillon entre un DUT *QLIO* et un master dans le champ professionnel de la logistique. Il y a donc lieu de la recentrer sur des objectifs professionnalisants.

La poursuite d'études est à limiter impérativement. Cette prégnance pourrait être la conséquence d'un programme de formation peut-être trop théorique, ne répondant qu'à une partie des véritables besoins exprimés par les entreprises susceptibles d'embaucher les titulaires de la licence professionnelle.

Des partenariats avec le monde professionnel pourraient être conclus en dehors des liens tissés avec le centre de formation des apprentis (CFA) porteur, de nature à diversifier les publics et à ouvrir réellement à la formation continue.



Observations de l'établissement

Fiche LP

Spécialité : Conduite du processus d'optimisation des entreprises (Lean Management)

Secteur professionnel : SP2- Production et transformation

Dénomination nationale : Sp2-2 –Gestion de la production industrielle

Demande n° S3LP 150008141

Recommandations :

La spécialité doit faire ses preuves en matière d'insertion dans l'emploi ; en effet, la formation présente des faiblesses sur le plan de l'insertion professionnelle. Bien que les poursuites d'études se fassent toujours par l'apprentissage, cette spécialité laisse penser qu'elle est envisagée comme un maillon entre un DUT *QLIO* et un Master dans le champ professionnel de la logistique. Il y a donc lieu de la recentrer sur des objectifs professionnalisants.

La poursuite d'études est à limiter impérativement. Cette prégnance pourrait être la conséquence d'un programme peut-être trop théorique, ne répondant qu'à une partie des besoins exprimés par les entreprises susceptibles d'embaucher des titulaires de la licence professionnelle.

Des partenariats pourraient être conclus en dehors des liens tissés avec le CFA porteur de nature à diversifier les publics et ouvrir réellement à la formation continue

La direction de l'IUT de Cergy-Pontoise, la direction du département Qualité, Logistique Industrielle et Organisation (QLIO), et les responsables de la Licence Professionnelle Conduite du processus d'optimisation des entreprises (Lean Management) prennent acte des remarques formulées par l'AERES. Voici les éléments de réponse que nous apportons concernant les différentes thématiques abordées :

- **Poursuite d'études et insertion professionnelle**

Nous avons été étonnés du taux important de poursuites d'études à l'issue de la première année de formation (2011-2013). Cette enquête effectuée sur une seule année ne permet pas d'avoir un recul suffisant. Cependant, nous notons une situation plus conforme pour la deuxième promotion (2012-2013) : 25% en emploi, 42 % en recherche d'emploi, 33 % en poursuite d'étude en alternance (enquête à 6 mois : 12 répondants sur 14 diplômés).

Il est à noter toutefois que nos étudiants en poursuite d'études le font tous en apprentissage et peuvent être considérés à juste titre comme des salariés en cours de formation.

Nous avons déjà pris des mesures drastiques pour enrayer ce phénomène :

- Dès l'entrée en formation, nous prévenons les étudiants que la licence professionnelle n'est pas destinée à une poursuite d'études mais à une insertion professionnelle immédiate : le programme est d'ailleurs entièrement construit à cette fin sans aucun module de préparation théorique à l'accession à l'échelon supérieur. Les enseignements en grande partie effectués par des professionnels du Lean Management sont très opérationnels et permettent de remplir immédiatement des postes tels que technicien en amélioration continue ou animateur en Lean Management.
- Nous refusons systématiquement de remplir les dossiers de poursuite d'étude et nous ajoutons au relevé de notes cet alinéa : « *La Direction de l'IUT rappelle que le diplôme national de licence professionnelle n'est pas destiné à une poursuite d'études* ».

Cependant, nous constatons qu'il n'est pas possible d'empêcher des établissements proposant des masters ou des cursus d'ingénieurs de recruter nos diplômés sans discernement : nous sommes d'ailleurs souvent stupéfaits de l'admission de candidats ayant obtenu la licence avec un niveau très moyen, d'autant que les étudiants y voient un moyen d'accès aisé à des fonctions jugées plus gratifiantes et que les entreprises profitent manifestement de cet effet d'aubaine pour les garder en contrat d'apprentissage.

Les Bilans de Perfectionnement ainsi que les nombreux échanges entamés avec les maîtres d'apprentissage (globalement très satisfaits du rendement de leurs apprentis) nous confortent dans l'idée que le programme de la LP CPOE est parfaitement adapté pour accéder à de ces emplois.

Une surveillance régulière du marché de l'emploi à Bac+2 Bac+3 dans les domaines de l'amélioration continue met en évidence une augmentation des besoins de cadres intermédiaires capables de déployer des

chantiers Lean notamment dans le secteur de l'aéronautique pour leur projet d'excellence opérationnelle.

Par conséquent, à la lueur des éléments mentionnés ci avant, l'équipe pédagogique de la LP CPOE a décidé de mettre en place les actions préventives suivantes :

- Vérifier le projet professionnel des étudiants en associant systématiquement un PAST professionnel dès le processus de sélection pour jauger leur motivation.
- Communiquer davantage sur les différents débouchés de la LP CPOE afin de démontrer à nos apprentis qu'il n'est pas nécessaire d'aller jusqu'au niveau Master pour être embauché sur des postes à responsabilité attractifs au niveau de la rémunération.
 - Nous continuerons à diffuser par mail les offres d'emploi reçues au département.
 - Nous ferons intervenir régulièrement des anciens étudiants qui se sont insérés dès la fin de la LP pour mettre en exergue des parcours d'excellence incitatifs.
 - Nous allons développer la validation de l'expérience (VAP/VAE) avec le SCREP (Service relations entreprises, professionnalisation et formation continue) de l'Université pour accéder à la LP CPOE.

Partenariat :

Depuis la création la LP CPOE, nous plaçons des apprentis de manière régulière auprès d'entreprises pérennes (La poste, Photobox, SNCF, Dassault) sans avoir établi de convention.

Les profils de postes visés par la LP CPOE ne se prêtent pas d'une manière évidente à l'établissement de convention comme on pourrait le rencontrer dans d'autres licences. Nous attendons également la création de ce type de postes dans l'organigramme des grandes entreprises, à titre d'exemple la SNCF vient seulement de créer un poste de RAC (Responsable amélioration Continue) par techno-centre. Viendront ensuite on l'espère les poste de cadres intermédiaires pour le déploiement du Lean.

Nous avons attendu que la formation s'installe durablement et nous nous nous rapprocherons des ressources humaines des grands groupes (La Poste, SNCF, Dassault)pour avoir une meilleure vision de leur besoin en matière de recrutement, leur proposer la validation de l'expérience (VAP/VAE) et ainsi faire évoluer les contenus de formation dans l'objectif de rendre les apprentis immédiatement opérationnels.



JL Bourdon
VP en charge de la formation