



**HAL**  
open science

## Master Ressources humaines

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Ressources humaines. 2017, Université de Lorraine. hceres-02028663

**HAL Id: hceres-02028663**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028663v1>**

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

Département d'évaluation des formations



## Rapport d'évaluation

### Master 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 formations : Droit, économie, gestion

Établissement déposant : Université de Lorraine

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Ressources humaines* a pour objectif de former des étudiants pour occuper des postes d'encadrement au sein des métiers de la fonction « ressources humaines » (RH) en permettant l'acquisition tant des connaissances métiers fondamentales, à travers une approche pluridisciplinaire (droit, économie, gestion, sociologie...) que de compétences en management, communication, analyse et recherche.

La formation est dispensée sur deux sites : l'Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nancy et l'Unité de formation et de recherche (UFR) « Etudes supérieures de management » (IAE) de Metz. La 1<sup>ère</sup> année de master (M1) est construite autour d'un tronc commun et de deux parcours, spécifiques à chaque site (61 inscrits au total en 2014) : un parcours « Pratiques et politiques ressources humaines » dispensé à Nancy et un parcours « Initiation à la gestion », dispensé à Metz.

La 2<sup>ème</sup> année de master (M2) est organisée en quatre spécialités :

- *Développement stratégique des ressources humaines* (DSRH), 21 inscrits en 2014, est délocalisée au Maroc.
- *Conseil et analyse des systèmes ressources humaines* (CARH), 14 inscrits en 2014,
- *Management des ressources humaines et organisation* (MRHO), 38 inscrits en 2014, accessibles en formation initiale, en contrat de professionnalisation et en formation continue,
- *Relations de travail, négociation et organisation* (RTNO), 33 inscrits en 2014, exclusivement proposée en formation continue et se déroulant sur deux ans.

La mention *Ressources humaines* donne la possibilité d'un parcours « recherche ».

## Analyse

| Objectifs  |
|--|
| <p>La formation est bien pensée et structurée afin de permettre l'acquisition de compétences débouchant sur des métiers traditionnels et nouveaux du champ de la gestion des ressources humaines (GRH), clairement identifiés et répertoriés dans les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) : consultant en RH, consultant en emploi et insertion professionnelle, chargé de mission emploi et prospective territoriale, responsable RH, chargé de mission RH, responsable paye et politique de rémunération... ; les métiers sont cohérents avec les objectifs et le niveau de la formation. Par ailleurs, le master <i>Ressources humaines</i> offre une opportunité de poursuite en doctorat dont certaines thématiques porteuses sont traitées par une équipe d'enseignants-chercheurs spécialisés.</p> |

|   |
|---|
| <b>Organisation</b>   |
| <p>La formation est globalement bien organisée avec un souci d'homogénéité fort entre les deux sites, par une maquette commune, la structure du pilotage et une équipe enseignante se concertant dans des réunions régulières à plusieurs niveaux (équipe pédagogique, équipe de formation et conseil de perfectionnement). Les deux années de master, par le biais d'une spécialisation progressive, poursuivent un objectif cohérent de professionnalisation des étudiants à des fins d'insertion professionnelle rapide à l'issue du diplôme. La voie d'une poursuite d'études via la recherche est aussi ouverte par le biais d'un parcours « recherche » dispensé en M2 et accueillant des étudiants envisageant de s'inscrire en doctorat ou de devenir cadre dans des fonctions d'études et recherches ou de conseil et formation.</p> <p>L'organisation de la formation est cohérente, tant par les enseignements dispensés que par les diverses spécialisations proposées. Cependant, dans un souci de plus grande lisibilité de la maquette, il conviendrait sans doute de préciser les intitulés des unités d'enseignement, tandis que la spécificité de chacune des spécialités pourrait davantage être mise en évidence.</p>   |
| <b>Positionnement dans l'environnement</b>  |
| <p>Au sein de l'Université de Lorraine, le master <i>Ressources humaines</i> constitue la seule formation de niveau Bac+5 en GRH et ne fait pas doublon avec d'autres formations. Il est principalement alimenté par deux licences (<i>Administration économique et sociale</i> - AES et <i>Sciences de gestion</i> ; il n'est pas fait état de la licence <i>Economie</i>) et son positionnement est cohérent dans l'offre globale de formation. Une convention de partenariat existe avec l'Institut commercial de Nancy et des passerelles existent avec le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), lesquels ne se positionnent pas en concurrents directs. La formation possède par ailleurs un fort soutien du milieu socio-économique (nombreuses entreprises accueillant des stagiaires et des alternants notamment). Elle a aussi formalisé des partenariats avec plusieurs institutions et associations reconnues, notamment l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (l'ANDRH). Elle s'appuie en outre sur un centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (le laboratoire de recherche CEREFIGE), à travers les axes « Entrepreneuriat, manager et innovation » (EMI) et « Stratégie, organisation et ressources humaines » (SORH).</p>   |
| <b>Equipe pédagogique</b>   |
| <p>La formation est portée par une équipe pédagogique diversifiée et cohérente, composée d'une part importante d'enseignants-chercheurs (45 % de l'équipe pédagogique), notamment de gestion, et un nombre significatif de professionnels (30 % en moyenne des interventions, et entre 22 et 50 % selon les spécialisations de M2). Le niveau de compétences et de responsabilité des professionnels est parfaitement en adéquation avec les objectifs de la formation (directeur des RH, consultant RH, analyste financier, avocat...).</p> <p>Le pilotage de la mention est assuré à trois niveaux : l'équipe de formation (un responsable de mention et des responsables de spécialités), l'équipe pédagogique et le conseil de perfectionnement. Ces équipes se concertent régulièrement ; ce qui permet d'assurer une bonne cohérence de la formation entre les sites et les différentes spécialités.</p>  |
| <b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>   |
| <p>Depuis 2013, si les effectifs de la mention en M1, relevés à Metz, sont en croissance (+ 47 %, passant de 17 à 25 inscrits en 2015), ceux de Nancy sont en baisse (- 15 %, passant de 70 à 59 inscrits en 2015), l'effectif total se maintenant globalement. En M2, la tendance baissière se confirme également, surtout pour les effectifs du M2 RTNO en formation continue (40 inscrits en 2013/2014, 33 en 2014/2015 et 11 étudiants pour la 2<sup>nd</sup>e année seulement en 2015/2016). Cette formation n'a d'ailleurs pas ouvert en 2015/2016 sans que le dossier fournisse d'éléments d'explication. Les taux de réussite en M1 sont satisfaisants : le taux admis/inscrits se situe depuis 2009 entre 72 % et 82 %. Le taux de réussite calculé sur la base des seuls étudiants qui se présentent aux examens passe quant à lui de 94 % à 99 % sur la même période. Les taux de réussite en M2 sont très satisfaisants (variables entre 97,5 et 100 %). Le taux admis/inscrits se situe entre 73 % et 95 %.</p> <p>L'insertion professionnelle pour les données connues, à hauteur de 80 à 90 % des effectifs, donne des taux satisfaisants, variant autour de 90 % dans les 18 mois et 65 % dans les six mois avec un revenu moyen tout à fait correct de 1 984 euros nets mensuels en 2012 pour les insérés à 18 mois. Mais il faut souligner une tendance au recrutement des diplômés sur des postes de non-cadres (par exemple pour la spécialité DSRH, 7 postes d'assistants RH en 2015 sur les 13 diplômés en emploi ayant répondu à l'enquête). L'analyse en est faite dans le dossier, où l'on indique qu'il s'agit souvent de postes « tremplin » pour accéder à des postes à responsabilités, plus en adéquation avec leur niveau de formation. Un petit pourcentage d'étudiants poursuit ses études (14,50 % des effectifs de 2010 à 2013, soit 20 diplômés sur cette période), notamment en doctorat (4 diplômés), ou dans le parcours « recherche » (3 cas), afin de valider, ou non, le choix d'une poursuite en doctorat. Il conviendrait peut-être de renforcer ce parcours.</p> |

|  |
|--|
| <b>Place de la recherche</b>   |
| <p>La recherche tient une place non négligeable dans la formation, tant par l'équipe enseignante que par les enseignements de sensibilisation et de préparation à la recherche par des enseignants appartenant à un laboratoire, le centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE), et une école doctorale venant en appui. On note un transfert effectif des résultats de la recherche produite dans les enseignements (thématiques de recherche donnant lieu à des publications des enseignants-chercheurs de la formation en lien direct avec les enseignements réalisés, réinvestissement de pratiques pédagogiques issues de la recherche...).</p> <p>Par ailleurs, un parcours « recherche » spécifique est dispensé à Nancy en M2 ; le dossier fait état de trois inscriptions entre 2010 et 2013, ce qui est peu. Très classiquement, il est ouvert aux étudiants souhaitant poursuivre en thèse ; mais il intéresse aussi les cadres s'orientant vers des fonctions « études et recherche » ou une activité de conseil. Il comporte une mémoire de recherche pouvant conduire à une thèse.</p>   |
| <b>Place de la professionnalisation</b>  |
| <p>La professionnalisation tient une place importante dans la formation, tant par les enseignements dispensés, la mixité des publics (alternance et formation continue notamment) que la constitution du corps professoral qui comprend de nombreux intervenants professionnels en lien avec les RH (une soixantaine d'intervenants représentant 30 % en moyenne des interventions). Par ailleurs, les mises en situation professionnelles et la teneur des stages longs sont aussi des vecteurs de forte implication professionnelle. Les conventions de partenariats formalisées avec les milieux professionnels sont un point fort de la professionnalisation. Il conviendrait sans doute de développer la connaissance de l'offre de formation continue.</p>   |
| <b>Place des projets et des stages</b>   |
| <p>La place des stages est importante dans la formation, en part variable selon les parcours en M1 (huit semaines ou plus), les spécialisations en M2 et leur ouverture à l'alternance (stage de 12 semaines en formation initiale ou stage long sur toute l'année en alternance). Le stage fait l'objet d'un mémoire et d'une soutenance. Les thématiques de stage sont en adéquation avec les objectifs de la formation. Les étudiants de M2 participent tous à une Association (Humanum) dans le cadre de laquelle sont organisés divers projets en lien avec les objectifs de la formation (enquête prospective métiers...). Ces projets sont encadrés par des enseignants et donnent lieu à un rapport écrit.</p> <p>Par ailleurs, la formation dispose du soutien d'un service dédié « Insertion professionnelle et stages » de l'ISAM-IAE de Nancy (gestion administrative des stages, actions variées de développement de la professionnalisation, développement de partenariats avec les entreprises).</p>  |
| <b>Place de l'international</b>  |
| <p>L'ouverture internationale du master <i>Ressources humaines</i> est de bonne facture et se décline à plusieurs niveaux : enseignements d'anglais professionnel (20 heures en M1 notamment), cours en anglais (le dossier ne précise pas le volume horaire), cours de sensibilisation à la dimension internationale, accueil d'étudiants internationaux, mobilité étudiante, partenariats avec des universités étrangères, délocalisation au Maroc... Les étudiants internationaux restent cependant en nombre marginal et peu d'étudiants français choisissent de réaliser une période à l'étranger durant leurs quatre semestres de master malgré des accords avec des universités étrangères, telles que celles de Moncton ou Trois-Rivières (Canada), Bernburg, Hohenheim (Allemagne), Prague (République Tchèque), Abo Akademi (Finlande), d'où aussi le peu d'insertion professionnelle à l'étranger par la suite. Il faut souligner cependant que l'ouverture du master à l'alternance constitue un frein au développement de la mobilité étudiante à l'étranger. La délocalisation à Agadir est pilotée par le responsable de la spécialité et celui de la délocalisation, de l'Université de Lorraine, en lien avec un correspondant local. Les cours sont majoritairement réalisés par les enseignants de l'Université de Lorraine. Le déroulement de la formation et le contrôle des connaissances se font selon les mêmes modalités qu'en Lorraine. En 2013/2014, la formation comptait 9 inscrits et 10 en 2014/2015.</p> |
| <b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>  |
| <p>Le recrutement est diversifié mais il peut conduire à une hétérogénéité de niveaux : en M1, il se fait de droit pour les étudiants de L3 AES et <i>Gestion</i> (ISAM) et licence <i>Sciences de gestion</i> (ESM-IAE) ; il s'accompagne d'un recrutement sur dossier pour des étudiants présentant un potentiel « recherche », issus de L3 non gestionnaires (<i>Droit, Psychologie...</i>). Le dossier ne fait toutefois pas état d'étudiants issus de la licence <i>Economie</i>, sans en expliquer la raison. En M2, les modalités du recrutement sont variables selon les spécialités et en lien avec les objectifs de chacune (épreuve d'admissibilité, entretien devant un jury, entretien collectif...).</p>   |

|  |
|--|
| <b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b>  |
| <p>Les modalités d'enseignement sont assez classiques avec des aménagements pour des publics mixtes en formation initiale, en alternance et en formation continue. La place du numérique n'est en revanche pas si importante au vu des informations fournies. Les mises en situation pratique (études de cas, jeux de rôle...) dominent et la formation semble faire une part non négligeable aux pédagogies innovantes et inversées par exemple, un jeu de simulation de gestion d'entreprise - Shadow Manager.</p> <p>La procédure de validation d'acquis professionnels est évoquée sans être développée.</p>   |
| <b>Evaluation des étudiants</b>  |
| <p>Les modalités de contrôle des connaissances sont tout à fait classiques et figurent dans le livret d'accueil proposé aux étudiants lors des séminaires de rentrée. Elles accordent une place suffisante au contrôle continu qui permet de mesurer l'acquisition pratique des compétences et des aptitudes et peut se combiner à un contrôle terminal écrit. Des modalités d'évaluation variées sont prévues. Par ailleurs, des commissions pédagogiques se réunissent et préparent pour chacune des deux sessions de chaque semestre les décisions présentées au jury. Un jury de mention est mis en place et se prononce sur l'acquisition des unités d'enseignement et la validation des semestres. Il réunit les membres de l'équipe de formation, le responsable du M2 délocalisé au Maroc et le Président de l'ANDRH Lorraine-Centre.</p>  |
| <b>Suivi de l'acquisition de compétences</b>   |
| <p>La formation donne une large place aux compétences. Le master <i>Ressources humaines</i> a ainsi été conçu autour de ces compétences et les décline à travers la maquette. Il développe en outre des méthodes pédagogiques axées sur les compétences (outils de développement des compétences tels que Assessment Centers, management de projets, apprentissage par la mise en situation...). En M2, les modalités de contrôle des connaissances portent largement sur les compétences (épreuve de 24 heures, grand oral...). Il n'est pas fait état d'un suivi particulier pour les alternants.</p> <p>Par ailleurs, une étude prospective de la fonction RH en Lorraine a été menée, en partenariat avec l'ANDRH, en 2015 et 2016, avec pour objectif d'identifier les besoins futurs en termes de compétences. Le service dédié « Insertion professionnelle et stages » de l'ISAM-IAE Nancy participe à l'identification des compétences acquises par les étudiants au cours de leur parcours.</p>                                       |
| <b>Suivi des diplômés</b>  |
| <p>Le suivi résulte de deux enquêtes annuelles (1<sup>er</sup> décembre de chaque année) de l'Observatoire des étudiants de l'Université de Lorraine à 6 et 18 mois portant sur les étudiants de M2. Les taux de répondants connus sont satisfaisants (entre 80 et 90 %). Les responsables du diplôme ont par ailleurs piloté une enquête en interne en 2015, permettant une analyse plus qualitative des postes occupés. En outre, le service d'insertion professionnelle de l'ISAM-IAE Nancy mène des enquêtes qualitatives sur l'insertion professionnelle des diplômés, permettant de disposer de données telles que le nombre d'emplois obtenus dans la région, à l'international ou encore le pourcentage d'étudiants estimant tenir un poste dont le niveau et le contenu est en adéquation avec le diplôme. De telles données sont intéressantes, notamment pour d'éventuelles évolutions du contenu de la formation.</p>  |
| <b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b>  |
| <p>La formation bénéficie d'un conseil de perfectionnement et de procédures d'évaluation tout à fait conformes aux attentes. Le conseil de perfectionnement réunit une fois par an les responsables de la formation (responsable de la mention, responsables des sites et des parcours), des étudiants, des représentants de la scolarité et des professionnels des RH. A travers les compte rendus fournis dans le dossier, le rôle du conseil dans le pilotage stratégique de la formation est mis en évidence ainsi que dans l'évolution de la maquette (ajout d'enseignements en gestion de la paye, anglais et ou méthodes quantitatives notamment).</p> <p>Outre les autoévaluations réalisées par chaque enseignant dans le cadre de son cours, il a été mis en place un outil automatisé d'évaluation des enseignements par les étudiants au sein de l'Université de Lorraine. Le taux de retour est très bon (80 %). Les résultats, destinés aux enseignants, peuvent être utilisés dans le cadre du conseil de perfectionnement.</p> |

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Formation professionnalisante avec un adossement efficace aux milieux socioprofessionnels.
- Très bon taux d'insertion professionnelle à 18 mois.
- Double facette professionnalisation-recherche.
- Pilotage efficace résultant notamment de réunions régulières des instances habilitées.

### Points faibles :

- Insuffisante lisibilité des intitulés des unités d'enseignement et spécialisations parfois difficiles à identifier.
- Niveau d'emploi parfois en deçà du niveau de la formation.
- Peu de stages à l'international.

### Avis global et recommandations :

La formation est de bonne facture, cohérente et bien positionnée, qu'il s'agisse des enseignements dispensés, des spécialisations possibles et des modalités pédagogiques d'acquisition des compétences.

Des améliorations pourraient toutefois être apportées quant à la lisibilité des parcours, par une plus grande clarté des intitulés des unités d'enseignement, quant à l'internationalisation des trajectoires des étudiants et à l'attractivité du parcours « recherche ».

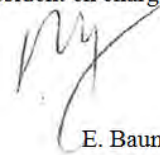
Par ailleurs, le suivi du devenir des diplômés pourrait être amélioré par des enquêtes en interne afin de vérifier sur le moyen terme les postes occupés et leur adéquation au niveau de la formation.



# Observations de l'établissement

Pas d'observations

Le Vice-Président en charge de la Formation



E. Baumgartner