

# Master Management des ressources humaines et du développement social

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management des ressources humaines et du développement social. 2014, Université Paul-Valéry Montpellier 3. hceres-02040776

**HAL Id: hceres-02040776**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040776>**

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.



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Management des ressources humaines et  
du développement social

de l'Université Paul-Valéry  
Montpellier 3

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 Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Montpellier

Etablissement déposant : Université Paul-Valéry Montpellier 3

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Management des ressources humaines et du développement social

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150009334

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :  
Principalement à Montpellier, mais avec des délocalisations à Libreville et Tanger.
- Délocalisation(s) :  
Université de Tanger Tétouan pour les spécialités (GSRH-MICRH, ESEEC) ; Université de Libreville (GSRH-MICRH)
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

## Présentation de la mention

La mention de master *Management des ressources humaines et du développement social* est une formation pluridisciplinaire à dominante managériale visant à donner une capacité d'expertise internationale dans des domaines liés au pilotage et au développement des organisations. La mention vise à former des cadres et cadres supérieurs dans le domaine des ressources humaines et du développement social, et pouvant exercer tant au plan national qu'international. Elle permet à ses titulaires de poursuivre leurs études en thèse de doctorat. Le master regroupe cinq spécialités subdivisées en neuf parcours : *Gestion stratégique des ressources Humaines* (GSRH) (deux parcours : *Management international des ressources humaines* et *Systèmes d'information des ressources humaines*, le second étant décliné à l'Université Montpellier 2) ; *Expertise socio-économique, emplois et compétences* (ESEEC) ; *Développement social* (DS) (quatre parcours : *Intermédiation et développement social*, *Politique de la ville & développement territorial*, *Gouvernance et administration des organisations de l'économie sociale et solidaire*, *Migrations inter-méditerranéennes*) ; *Sciences des organisations et des institutions* (SOI) ; *Sciences économiques et sociales - enseignement* (non évaluée par l'AERES).

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

Le master *Management des ressources humaines et du développement social* propose un projet pédagogique original permettant de concilier l'acquisition de connaissances et de compétences générales et pluridisciplinaires dans sa première année avec une spécialisation professionnelle en deuxième année. Après une première année de master (M1) présentant trois parcours (*Ressources humaines (RH)*, *Management international* et *Développement social*), les étudiants peuvent, au niveau de la seconde année de master (M2), choisir entre trois spécialités à vocation professionnelles liées au RH et au Développement social : *Gestion stratégique des ressources humaines* (déclinée en deux parcours *Management international* et *Systèmes d'information*), *Expertise socio-économique, emplois et compétences*, *Développement social* (déclinée en trois parcours *Intermédiation et développement social*, *Gouvernance et administration des organisations de l'économie sociale et solidaire*, *Migrations inter-méditerranéennes*). Le dossier mentionne une mutualisation opérée au niveau du M1 sans autre précision des actions mises en œuvre et unités d'enseignement (UE) concernées. Les éléments spécifiques concernant les modalités pédagogiques au niveau de la mention ne sont pas fournis. Des unités d'enseignements sont consacrées à l'acquisition de compétences additionnelles notamment en ce qui concerne les langues vivantes et l'anglais en particulier et les outils informatiques. Concernant l'acquisition de compétences préprofessionnelles les données sont manquantes, car la politique de stages est présentée de façon superficielle au niveau de la mention et reste lacunaire au niveau des spécialités. Le vivier de recrutement est constitué principalement d'étudiants issus de filières d'Administration économique et sociale (AES) puis de Sciences économiques, Langues étrangères appliquées (LEA) et Gestion. Le recrutement en M2 se fait sur dossier. La mention présente une certaine mixité sur l'origine des étudiants (en termes de diplômes précédemment acquis et d'origine géographique notamment).

La pluridisciplinarité de la mention *Management des ressources humaines et du développement social* lui donne un positionnement original, au sein de l'offre de formation sur le site montpellierain. La formation annonce un adossement recherche assuré par deux laboratoires MRM (Montpellier Recherche en Management) et le CEREQ (Centre d'étude et de recherche sur les qualifications). Toutefois, les informations fournies sont limitées et peu explicites. L'existence de relations avec la plupart des intervenants institutionnels et associatifs régionaux constitue le principal dispositif d'acquisition de compétences préprofessionnelles. Des partenariats sont établis plutôt au niveau des spécialités et pour certaines d'entre elles en particulier. L'information reste incomplète sur ce point au niveau de la mention. Il est indiqué que des échanges sont possibles que ce soit pour les étudiants ou les enseignants-chercheurs. L'ouverture internationale se fait également au travers de stages, missions ou séminaires à l'étranger (il existe une convention d'échange avec l'East China Normal University (ECNU)-Shanghai pour les spécialités GSRH et ESEEC). Les informations sont peu détaillées au niveau de la mention.

La mention dispose d'une belle attractivité avec des effectifs en constante croissance : le nombre d'inscrits est globalement en progression et se situe à 300 environ en M1 et 200 en M2 dont la moitié environ provient du M1 correspondant. Un tableau très précis sur les effectifs et la réussite est fourni au niveau de la mention, sans détail par spécialité. Les taux avoisinent 60 % au niveau M1, ce qui peut paraître faible et 70 % au niveau M2. Une enquête est réalisée par l'observatoire de la vie étudiante (OVE). Toutefois, le taux de réponse est extrêmement faible et il n'est pas complété par des indications qualitatives sur les emplois. Il ne semble pas y avoir au niveau de la mention une consolidation des enquêtes réalisées au niveau des spécialités. Des résultats d'insertion par spécialité sont commentés sans connaissance précise des taux en longitudinal.

Le pilotage de la mention repose sur son équipage pédagogique. Les identités, grades, sections coordonnées des académiques membres de l'équipe pédagogique sont détaillés au niveau de la mention. Les responsables de chacun des parcours et spécialités sont également identifiés. On peut regretter l'absence d'un tel tableau au niveau de la mention pour les intervenants professionnels. Aucune indication concernant le soutien administratif n'est apportée. Le dossier est incomplet sur ce point. Il existe des commissions paritaires réunies semestriellement au niveau des spécialités et certaines d'entre elles procèdent à une évaluation par questionnaire des enseignements. Il est indiqué que les équipes pédagogiques intègrent les éléments d'évaluation, sans précision quant à une éventuelle consolidation au niveau de la mention. Ainsi, plus précisément, il existe une commission paritaire semestrielle par spécialité et un conseil de perfectionnement au niveau mention. Toutefois, le dossier est globalement complété de façon lacunaire, ce qui constitue une faiblesse d'autant plus regrettable que le rattachement des spécialités à la mention paraît ainsi artificiel. On ne dispose pas d'information précise sur les délocalisations. Enfin, pour la spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines*, qui se compose de deux parcours, dont l'un est dispensé à Montpellier 2, l'existence de dossiers disjoints fournis par les deux établissements, semble montrer une absence de pilotage commun et même de concertation.



- Points forts :
  - Projet pédagogique original par sa pluridisciplinarité.
  - Cohérence et diversité des spécialités, adaptées à des débouchés spécifiques.
  - Ouverture internationale présente.
  
- Points faibles :
  - Adossement à la recherche imprécise.
  - Absence de données fines sur l'insertion professionnelle des diplômés de la formation.
  - Pas d'information fournie concernant les délocalisations.
  - Les responsables de spécialités et de parcours sont trop nombreux.
  - Co-habilitation avec les universités montpelliéraines imprécises.
  - Absence de présentation détaillée des intervenants professionnels.
  
- Recommandations pour l'établissement :

La mention devrait clarifier son adossement à la recherche.

Il conviendrait également de clarifier les relations entre le site principal et ses déclinaisons internationales. Il serait également utile de se concerter et de coordonner les parcours avec l'Université Montpellier 2 concernant la spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines*.

La mention devrait mettre en oeuvre un suivi plus précis de l'insertion professionnelle des diplômés.



## Evaluation par spécialité

### Gestion stratégique des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Montpellier, Université Montpellier 2, Place Eugène Bataillon, 34095 MONTPELLIER CEDEX 5, et Université Paul-Valéry Montpellier 3

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité :

Université Paul-Valéry Montpellier 3 et Université Montpellier 2

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines* vise à former aux métiers des ressources humaines, plus particulièrement dans leur dimension internationale (parcours *Management international des ressources humaines et conseil en RH - MICRH -*) et sur les aspects des systèmes d'information (parcours *Systèmes d'information des ressources humaines*). Ils sont dispensés à l'Université Montpellier 3 dans la mention *Management des ressources humaines et du développement social*, et à l'Université Montpellier 2 dans la mention *Management des technologies* pour le second.

Cette spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines*, à finalité professionnelle et recherche, permet d'acquérir des compétences très larges d'analyse de l'environnement international, économique, social et juridique d'une organisation, la maîtrise des outils de diagnostic stratégique, organisationnel et de ressources humaines, la gestion des besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines, les processus de management des RH, le management d'équipe, de projet, la communication et la négociation. La formation entend former à l'apport des TIC aux systèmes d'information des ressources humaines, pour contribuer au pilotage de projets complexes, et pour contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques permettant l'anticipation ou l'adaptation aux mutations économiques et sociales. La formation active un dispositif favorable de pédagogie qui est rythmée par des périodes d'alternance en cours à l'université et en entreprise, un partenariat étroit et actif avec les milieux professionnels et notamment avec La Poste, qui favorise l'accueil des apprentis et une participation active des entreprises et des professionnels à la pédagogie du diplôme. La spécialité est ouverte à l'apprentissage, en formation initiale et continue, en congés individuels de formation ou aux demandeurs d'emploi. Les Valorisation des Acquis de l'Expérience et Valorisation des Acquis Professionnels sont admises.

- Appréciation :

Cette spécialité *Gestion stratégique des ressources humaines* ne correspond pas à la logique de double compétence qui est celle notamment de la mention *Management des ressources humaines et du développement social*. La formation repose exclusivement sur des équipes pédagogiques académiques et professionnelles spécialistes de la formation RH.

L'insertion des étudiants semble bonne même si les données sont incomplètes. Les effectifs sont stables depuis 2011 (28 étudiants en 2011) et le taux de réussite en M2 est très bon (94 %) en 2011. Cependant, nous ne disposons pas d'information sur les origines de formation des étudiants. Le taux d'insertion des étudiants dans cette spécialité est de 80 %, six mois après avoir obtenu leur diplôme, mais nous ne disposons pas de données sur le plan qualitatif.

Concernant le pilotage de la formation, l'évaluation des enseignements fait l'objet d'une réunion avec les étudiants en fin de semestre 1 à propos de l'organisation et du parcours pédagogique, du contenu des enseignements et des missions professionnelles en alternance. Dans le cadre de la démarche qualité, une évaluation structurée des enseignements est en cours de mise en place au sein de l'IAE. Toutefois, le conseil de perfectionnement ne contient



aucune personnalité extérieure. Ainsi, pour un même intitulé de spécialité dans deux parcours proposés dans les deux universités, un dossier commun aurait pu être rédigé et fourni. Cela caractérise peut-être un défaut de pilotage et de coordination de la spécialité.

- Points forts :
  - Forte professionnalisation de la spécialité.
  - Bonne lisibilité de la formation appuyée sur un réseau professionnel et des équipes de recherche solides.
  - Bonne attractivité, bons taux de réussite et d'insertion.
  
- Points faibles :
  - Gouvernance (le conseil de perfectionnement ne contient aucune personnalité extérieure et manque de coordination dans la gestion commune de cette spécialité avec le partenaire universitaire).
  - Le devenir des étudiants ne fait pas l'objet d'études qualitatives fournies.
  - Les études de satisfaction des étudiants ne sont pas satisfaisantes.

- Recommandations pour l'établissement :

Il serait utile de mettre en place rapidement des moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants.

Il serait pareillement nécessaire de parfaire l'étude du devenir (quantitatif et qualitatif) des étudiants de cette spécialité.

Il faudrait mettre en place une gouvernance précise de la spécialité en commun avec l'université partenaire et intégrer des personnalités extérieures dans le conseil de perfectionnement.

La cohérence interne de cette spécialité pourrait être mieux exprimée qu'elle ne l'est actuellement à travers la logique de double compétence.





## Expertise socio-économique, emplois et compétences (ESEEC)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Montpellier

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Expertise socio-économique, emplois et compétences* a pour objectif de former aux métiers de chargé d'études, chargé de missions et d'expertises sur l'environnement socio-économique. Les diplômés sont censés exercer autant dans le secteur public qu'auprès d'entreprises industrielles ou du secteur financier.

- Appréciation :

Les unités d'enseignement de parcours et spécialités sont énumérées et précisent la répartition horaire entre cours magistraux et travaux dirigés. Une description succincte des contenus des unités d'enseignement est fournie avec les modalités de contrôle de connaissances. Par contre, il n'est pas indiqué les crédits ECTS correspondants et l'identité des enseignants qui en ont la charge. Un stage d'une durée de quatre mois fait l'objet d'une soutenance.

La formation est d'origine récente puisque créée en 2009. Cet argument est avancé dans le dossier pour indiquer qu'aucune donnée de bilan n'est disponible, alors que de telles données le sont pour d'autres formations plus récentes encore.

Le dossier est dès lors si insuffisamment renseigné et lacunaire qu'il ne permet pas de réaliser une évaluation pertinente de la spécialité.

- Point faible :

- Pilotage de la spécialité (le dossier n'est pas réellement renseigné).

- Recommandations pour l'établissement :

Il conviendrait de veiller à ce que le dossier soit correctement renseigné à l'avenir.



## Développement social

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Montpellier

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Développement social* entend former des cadres du secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette position lui permet de proposer aux étudiants une double diplomation en étant le support universitaire du Diplôme d'Etat d'Ingénierie sociale (DEIS, Ministère de la santé et Ministère de la Jeunesse et des Sports). Après un M1 commun, la spécialité *Développement social* vise au niveau M2 à former des cadres de l'intervention sociale, susceptibles de fournir des expertises ou de monter des projets dans différents domaines constituant autant de parcours de spécialité ayant trait (i) aux réseaux d'intervention pour une territorialisation de l'action sociale (IDS) ; (ii) à la politique de la ville et au développement territorial (PVDT); (iii) à l'économie sociale et solidaire (GAOESS) ; (iv) aux migrations et au co-développement (MIM).

- Appréciation :

La formation a un positionnement original, combinant management et intervention sociale. Les unités d'enseignement des parcours et de spécialités sont détaillées précisément en matière de volume horaire et de contenu. Par contre ne sont pas précisés les crédits ECTS correspondants ni l'identité des enseignants qui en ont la charge. Egalement, peu de précisions sont apportées concernant les stages pourtant d'une importance majeure dans l'adossement au milieu professionnel. L'année de M1 est proposée en tronc commun et se fait sous forme d'alternance université/stage tout au long de l'année (1,5 semaine de cours par mois). En M2 les parcours IDS et GAOESS prévoient 2,5 jours consécutifs de cours permettant ainsi d'accueillir des étudiants en formation continue. Le rythme est particulièrement adapté à la formation continue avec un programme alternant enseignement et stage (ou activité professionnelle). Il est accessible par Validation des Acquis Professionnels et de l'Expérience. Des partenariats nombreux existent avec associations, collectivités, administrations en adéquation avec la spécificité de chacun des parcours. La dimension internationale de la spécialité réside principalement au niveau du parcours MIM en raison notamment de son orientation vers les migrations et le co-développement. Les étudiants de trois universités européennes (Venise, Barcelone et Montpellier) suivent ce parcours en alternant des trimestres d'études successivement dans chacune de ces universités. Il est indiqué que l'orientation recherche est importante dans la spécialité en raison de l'évolution rapide du champ couvert par celle-ci et de la nécessité pour les acteurs du domaine de produire régulièrement des études, diagnostics et recherches sur ces thématiques. La recherche prend ainsi la forme de cours d'épistémologie au niveau du M1, d'enseignements sur les méthodologies de la recherche (M1 et M2) et de la réalisation d'un mémoire sous la direction d'un enseignant-chercheur lors des deux années de master. Par ailleurs, la spécialité est adossée au laboratoire MRM et au CEREQ. L'adossement est étendu pour le parcours MIM aux laboratoires de recherche des universités de Venise (MERIFOR) et Barcelone (LAPREC).

Les promotions sont majoritairement féminines avec une moyenne d'âge élevée (plus de 26 ans) qui s'explique par la forte proportion d'étudiants en formation continue. Le taux d'insertion indiqué est bon à deux ans toutefois, il n'y a pas de données longitudinales.

Il est indiqué que l'équipe pédagogique est constituée d'enseignants et d'intervenants professionnels sans indications précises des identités, statuts ou cadre d'exercice de chacun. Seuls sont connus les responsables de spécialités et responsables pédagogiques. Un questionnaire d'évaluation des enseignements de M2 a été mis en place. Des commissions paritaires auxquelles participent étudiants et équipe pédagogique sont réunies chaque semestre. Il n'existe pas de conseil de perfectionnement associant les divers partenaires et intervenants professionnels, mais il est prévu qu'il soit mis en place. Globalement, le dossier reste cependant insuffisamment renseigné.



- Points forts :
  - Le rythme des enseignements qui permet l'alternance et l'accueil d'étudiants en formation continue.
  - La présence de partenariats internationaux actifs.
  
- Points faibles :
  - Le manque d'information concernant les intervenants.
  - Le manque d'information concernant les stages et l'insertion professionnelle.
  - Le manque d'information concernant le pilotage.

- Recommandations pour l'établissement :

Les parcours devraient être davantage clarifiés pour gagner en lisibilité et en compréhension. Cela permettrait également de mieux identifier les mutualisations.

Le dossier est insuffisamment fourni, il serait souhaitable, à l'avenir, de développer une information plus fine concernant les stages, les intervenants, le pilotage et l'insertion des étudiants.

Les partenariats internationaux mériteraient d'être mieux mis en valeur et concrétisés.



## Sciences des organisations et des institutions (SOI)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Montpellier

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Sciences des organisations et des institutions* est une formation à et par la recherche. Elle peut être ainsi poursuivie par une thèse de doctorat. Les diplômés peuvent ainsi choisir une carrière tournée vers l'enseignement supérieur et la recherche, mais également choisir une carrière dans des structures privées (cabinets d'étude) en tant qu'expert ou en tant que cadre supérieur. Trois grands objectifs sont annoncés : (i) l'approfondissement de connaissances en sciences sociales dans le domaine pluridisciplinaire des sciences de l'organisation et des institutions ; (ii) la maîtrise des techniques et des instruments d'investigation et de recherche ; (iii) la capacité à piloter des études, des travaux de recherche et d'expertise.

- Appréciation :

Cette spécialité vise à former des jeunes chercheurs susceptibles de s'orienter vers l'enseignement supérieur et la recherche, les activités de conseil et d'audit au sein d'organisations publiques ou privées. La spécialité propose à la fois des enseignements sous forme de cours magistraux en épistémologie et méthodologie de la recherche, théorie et psycho-sociologie des organisations, mais aussi des séminaires d'approfondissement et de professionnalisation sous forme de travaux dirigés. Une unité de recherche est consacrée au mémoire de recherche faisant l'objet d'une soutenance devant un jury composé d'enseignants-chercheurs. L'équipe pédagogique ne comprend que des enseignants, issus majoritairement de l'établissement. Il est indiqué que la spécialité s'appuie sur les ressources et compétences du MRM (plus spécifiquement sur les thèmes comptabilité et société et ORHA (Organisation Relations Humaines et Activités). Les étudiants peuvent être associés à certains travaux de ce laboratoire et profiter de ses ressources en termes de bases de données, bases documentaires ou logiciels. Le mémoire de recherche peut être un mémoire de professionnalisation. Des relations sont établies avec des organismes publics (ANDRH, DRTEFP, OREQF) et associations professionnelles (AGRH). La formation est principalement proposée en formation initiale, mais accueille chaque année un à deux étudiants en formation continue (enseignants du secondaire ou consultants). Le dossier n'apporte pas d'information suffisante concernant les échanges ou partenariats internationaux (sauf en ce qui concerne la présence d'intervenants internationaux.)

Il manque dans le dossier des données portant sur les taux d'insertion, la seule disponible indique le taux de poursuite en doctorat (15 %).

L'information communiquée sur le pilotage est insuffisante. Toutefois, la commission partiaire composée d'enseignants et d'étudiants se réunit deux fois par an.

- Points forts :

- Adossement à la recherche par un laboratoire reconnu.
- Positionnement original qui conduit à une part relativement élevée d'étudiants en doctorats.
- Trois objectifs clairement énoncés.

- Points faibles :

- Une information lacunaire sur de nombreux aspects.
- Une ouverture à l'international trop peu développée.



- Recommandations pour l'établissement :

Il serait intéressant, à l'avenir, d'avoir des compléments d'information concernant le taux d'insertion des étudiants dans le monde professionnel autre que celui de l'enseignement supérieur. Concernant les étudiants qui poursuivent en doctorat, il serait pertinent de connaître la part de ceux obtenant un financement doctoral puis un poste d'enseignant-chercheur.

Il serait également intéressant de communiquer sur les collègues étrangers qui interviennent dans cette formation.

Il faudrait également pallier le manque d'information concernant le pilotage.



# Observations de l'établissement



ARTS, LETTRES, LANGUES,  
SCIENCES HUMAINES ET  
SOCIALES

UNIVERSITÉ  
PAUL-VALÉRY  
MONTPELLIER 3

**UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY MONTPELLIER 3**

Route de Mende – 34199 Montpellier – CEDEX 5

Tel : 04 67 14 20 00 – Fax : 04 67 14 20 43

[www.univ-montp3.fr](http://www.univ-montp3.fr)

MONTPELLIER, le 18 Juillet 2014

Affaire suivie par Matthieu Gayet  
Directeur des études et de la scolarité  
[matthieu.gayet@univ-montp3.fr](mailto:matthieu.gayet@univ-montp3.fr)  
0467142034

**Anne Fraïsse**  
Présidente de l'université Paul-Valéry  
Montpellier 3  
A  
**Jean-Marc GEIB**  
Directeur de la section formation et  
diplôme de l'AERES

**Objet :** Observations sur l'évaluation du master mention :  
Management des ressources humaines et du développement social

**V/Réf. :** Demande n° S3MA 150009334

Monsieur le directeur,

Complément de réponse à l'évaluation de l'AERES du Master MRHDS

1/ Mention

L'adossement à la recherche est une dimension majeure du Master MRHDS. Trois équipes de recherche de l'UPV assure cet appui : MRM/Orha-UM3 (EA4557), Artdev (UMR5281) et le Cereq. Cet adossement se traduit par la direction de mémoire assurée par les enseignants chercheurs dans tous les parcours, les enseignements en épistémologie et en méthodologie des Sciences Sociales, les travaux de terrains intégrés aux différentes unités d'enseignement (détaillés dans le descriptif des enseignements). Les étudiants de Master2 sont associés à certains projets de valorisation de la recherche (journées d'études, conférences..) tant pour le secteur RH que pour celui du Développement Social et de l'économie sociale. L'appui recherche est également visible à travers l'activité des Enseignant Chercheurs, assez soutenue, comme en témoignent les bilans des publications des trois unités d'appui, comme la progression dans ce domaine : trois HDR soutenues en 2011-2013, trois autres en préparation.

Toutes les spécialités sont pilotées par des Professeurs ou Maîtres de Conférences HDR.

L'originalité et la forte attractivité du Master MRHDS repose sur sa pluridisciplinarité et son ancrage dans plusieurs champ d'activités liées.

L'équipe pédagogique du Master MRHDS a fait le choix d'assurer l'essentiel du pilotage de la formation au niveau des spécialités, pour assurer la plus grande efficacité d'un dispositif qui couvre un domaine homogène mais assez varié. Ce choix explique également le nombre des enseignants chercheurs responsables de parcours diversifiés. Cette configuration permet d'assurer une relation consistante avec le champ des activités économiques couvert par le Master.

Le pilotage de la mention est assuré par les Enseignants Chercheurs et les Past responsables de spécialités et de parcours. Les intervenants professionnels (une centaine) participent au pilotage des spécialités et des parcours en fonction de l'importance de leur intervention dans la formation.

Le suivi de l'insertion des étudiants est une dimension essentielle du dispositif de formation ; au-delà des enquêtes réalisées par l'OVE (initiée en 2011), il est assuré pour l'essentiel au niveau des spécialités, à travers le conseil de perfectionnement auquel participent nombre d'intervenants professionnels, dont beaucoup sont d'anciens étudiants de la filière. Une action pour renforcer le rôle du réseau d'anciens étudiants dans ce domaine a été relancée en 2013.

Plus globalement, le Coge de l'UPV a créé en 2013 un dispositif de traitement de données (à partir de l'application BO) qui va venir soutenir le pilotage de la formation à différents niveaux.

## 2/ Spécialités

### 2.1/ GSRH

Pour des raisons institutionnelles, lors de la précédente habilitation deux mentions différentes, une pour l'université Montpellier 3 (MRHDS) et une pour l'IAE-Montpellier 2 (Management des Technologies) correspondaient à la spécialité GSRH, pour laquelle donc deux dossiers ont été remontés correspondant à chaque parcours MICRH et SIRH.

Désormais une seule mention GRH couvrira les deux parcours MICRH et SIRH ainsi que le nouveau parcours ASRH (Audit Social et des RH).

Un dossier commun de la mention GRH est constitué pour la prochaine accréditation.

Concernant les recommandations :

Les moyens de mesure efficaces de la satisfaction des étudiants sont effectivement mis en œuvre et fonctionnent au sein des deux parcours de la spécialité GSRH :

Pour le parcours MICRH, il s'agit de questionnaires remplis par les étudiants pour chaque ECUE de chaque UE proposée auxquels s'ajoute une commission paritaire, composée de représentants étudiants de chaque statut (formations initiales, formations continue et apprentis) et de l'équipe pédagogique, et ayant lieu à la fin des enseignements.

Pour le parcours SIRH, même logique que pour le parcours MICRH (questionnaire d'évaluation par UE et commission paritaire) à laquelle se rajoute un suivi qualitatif discuté deux fois par an dans le cadre du conseil de perfectionnement du CFA Formaposte Méditerranée.

L'étude du devenir des étudiants est réalisée :

- à travers l'enquête OVE mais également à partir de l'enquête interne au parcours MICRH
- pour le parcours SIRH également à travers l'enquête OVE prise en charge par le responsable du suivi de l'insertion professionnelle de l'IAE,
- par des enquêtes approfondies réalisées dans le cadre de rapports de mission et par les suivis opérés au niveau du CFA.

Le conseil de perfectionnement est effectivement créé avec la prochaine accréditation concernant la Mention GRH et intégrera des personnalités extérieures qui ont d'ailleurs déjà donné leur accord.

Enfin les points forts (bonne professionnalisation, réseau professionnel, équipes de recherche, attractivité, bons taux de réussite et d'insertion) seront maintenus.

De même la coopération pédagogique existe (même si elle n'apparaît pas dans les dossiers d'autoévaluation) avec une réflexion commune sur les maquettes, un partage de l'équipe pédagogique, des conférences communes, l'adhésion commune des parcours au réseau Référence RH des diplômes nationaux en GRH.

L'appui scientifique est indéniable avec une référence commune, l'équipe de recherche en GRH et organisation, et des projets communs comme le futur congrès AGRH en 2015 organisé conjointement par les membres des universités montpelliéraines.

### 2.2/ ESSEC

Ce master créé en 2009 prend place dans une offre de formation à la fois en éveil par rapport aux mutations des organisations et en recherche d'adéquation par rapport aux nouveaux profils de métiers et de compétences que révèlent les principaux marqueurs de l'insertion professionnelle sur le marché du travail.

Dans cet esprit, les besoins de l'évaluation et de l'accompagnement des décisions en matière d'emploi et de gestion prévisionnelle des compétences deviennent primordiaux.



L'expertise socio-économique s'affirme désormais comme un axe déterminant des nouvelles pratiques exigées pour connaître l'environnement économique et social et pour mieux renseigner les décideurs.

L'exercice des métiers de chargés d'études, ou de chargés de missions et d'expertise requiert des compétences spécifiques et trouve dans la fonction d'études socio économiques et statistiques de nombreuses opportunités d'emploi.

Les entreprises industrielles, les observatoires de l'emploi, les observatoires de branches, les maisons de l'emploi, les administrations, les bureaux d'études indépendants ou les syndicats font appel à ces compétences.

Cette spécialité à finalité professionnelle couvre un champ spécifique de métiers et vise un référentiel précis de compétences et d'emplois : chargés d'études, chargés de missions et d'expertise, capables de concevoir, conduire, expertiser et évaluer des projets et de produire et interpréter les données quantitatives et qualitatives sur l'environnement socio-économique.

Cette formation est principalement fondée sur l'apprentissage des outils de l'expertise pour le traitement de données (R, SPAD, SAS, Sphinx...), pour l'analyse des systèmes d'information et la constitution de base de données (SQL, Access...), pour l'analyse des formes d'organisation économique et sociale et le cheminement des décisions de l'entreprise ou de l'organisation publique.

En outre, cette formation s'appuie sur l'analyse des normes, des procédures et des protocoles d'expertise. Elle mobilise différents types de compétences dans les domaines socio économiques, statistiques, des systèmes d'information, de diagnostic et d'aide à la décision, dans une approche fondée sur la méthodologie de la recherche.

Depuis 2009, le master ESEEC a parfaitement répondu aux besoins affirmés sur le marché du travail régional ou national. Ainsi, depuis la première promotion nous connaissons une insertion remarquable des étudiants puisque 70 % des sortants sont en emploi, 25 % en poursuite d'études et 5 % à l'étranger.

Le master ESEEC est piloté par une équipe pluridisciplinaire à cheval sur deux départements (AES et Miap). Nous combinons ainsi différentes approches et nous bénéficions, en outre, de notre adossement à la recherche par le biais de l'UMR ART Dev CNRS 5381 et du CEREQ qui nous permet de mobiliser de nombreuses enquêtes longitudinales et bases de données pour le travail des étudiants.

## 2.3/ DS

### • IDS

La spécialité DS est organisée en partenariat avec l'IRTS, partenariat support du double diplôme DEIS/Master, étendu désormais au CAFDES.

Bénéficiant de l'expérience d'une vingtaine d'année d'existence, le Master DS est fortement ancré dans l'environnement régional, à travers, notamment, le réseau de relations établi avec les anciens étudiants dont beaucoup occupent des positions de responsabilités dans les instances de mise en œuvre des politiques publiques sociales.

Nombre de ces acteurs ont intégré le Conseil de Perfectionnement du Master, qui se réunit une à deux fois par an depuis 2012, et traite des questions liées aux stages, à l'insertion des diplômés, à l'organisation générale de la formation. Les intervenants professionnels les plus impliqués dans la formation, représentant les organismes partenaires dont la liste figure dans le dossier de présentation du diplôme, participent à ce conseil.

L'équipe pédagogique (intégrant des intervenants professionnels) se réunit tous les deux mois pour assurer le pilotage de la spécialité.

Un Ingénieur de recherche assure la coordination de la spécialité, la gestion du dispositif de stage et de suivi de l'insertion des étudiants.

La création d'un site Web spécifique pour la spécialité doit permettre d'amplifier ce suivi devenu une dimension essentielle du pilotage de la formation depuis deux ans.

La filière sociale est membre du RUFSS.

- PVDT

Le parcours PVDT est fortement articulé au Parcours IDS. Il a permis d'élargir le partenariat professionnel (avec le collège coopératif d'Aix-Marseille au niveau pédagogique) et de développer des réseaux professionnels (stages, enseignements, débouchés professionnels) avec des associations professionnelles (IRDSU au niveau national, Réciprocités en Languedoc-Roussillon ainsi qu'en Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées) et des centres de ressources politiques de la Ville (Languedoc-Roussillon, Paca).

- MIM

Les partenariats internationaux sont bien concrétisés puisqu'ils fondent l'identité de ce parcours. Ces partenariats sont mêmes plus étendus que ne le mentionne l'avis du comité d'expertise, puisqu'ils ne concernent pas uniquement l'Université Autonome de Barcelone et l'Université de Ca'Foscari de Venise mais aussi l'Université Moulay Ismaïl de Meknès (certains des étudiants du M2 MIM peuvent décider de faire leur 3e trimestre à Meknès).

Dans le cadre du M2 MIM, une réunion annuelle s'organise entre les intervenants du M2 et les étudiants afin de faire remonter les remarques des étudiants, dans le cadre du conseil de perfectionnement.

Le lien avec les étudiants est très étroit dans la mesure où nous devons les accompagner durant leurs différents séjours. Ainsi, il est habituel pour l'équipe montpelliéraine de se rendre dès le mois de mars à Venise, donc vers les derniers jours du séjour des étudiants à l'Université Ca'Foscari, pour organiser au mieux leur arrivée à Montpellier.

La liste des intervenants professionnels dans le Master doit figurer en annexe du dossier de présentation du diplôme.

## 2.4/ SOI

Le Master Sciences des Organisations et des Institutions reste à Montpellier une formation originale de haut niveau combinant excellence (épreuve de dissertation sur table en 8 heures par exemple) et diversité (beaucoup d'étudiants issus des 5 continents en sont diplômés) en matière d'analyse des organisations et de recherche en gestion des ressources humaines. L'attention des experts est également portée sur le I de Institutions (dimension souvent oubliée par les Masters en analyse des organisations mais qui nous semble incontournable aujourd'hui). Les réflexions sur les évolutions des institutions et leur caractère structurant sont encouragés dans les travaux. La théorie néo-institutionnelle est d'ailleurs de plus en plus mobilisée dans les recherches dans le champ de l'analyse des organisations.

L'expertise réalisée par les collègues ne mentionne pas l'existence dans ce Master d'un parcours pro novateur sur « le leadership ». Cette évolution marque la volonté de l'équipe pédagogique d'ouvrir la formation au champ du « comportement organisationnel (OB) ». Cela permet d'une part d'accroître le degré de professionnalisation du diplôme bien sur mais aussi cela nourrit de nouvelles problématiques en matière de théorie et d'analyse des organisations. De façon générale, notre expérience en matière d'expertise dans l'enseignement supérieur (CNU, AGRH, AIMS, FNEGE, SFM notamment) montre qu'il existe finalement peu de formation réflexive intégrant des cadres d'analyse théorique au leadership. C'est d'ailleurs dans le parcours leadership qu'interviennent des collègues plus spécialisés sur le sujet issus d'autres universités. Une ouverture internationale plus importante pourrait effectivement être faite en faisant plus systématiquement intervenir des collègues étrangers (conférences, séminaires, etc.) qui gravitent autour du diplôme. Nous pensons en particulier aux collègues de Montréal (UQAM, HEC) avec lesquels nous avons des liens (post-doc, etc.) mais aussi les collègues africains agrégés du CAMES (Sénégal, Cameroun, Bénin, Togo, Gabon, etc.) avec lesquels nous codirigeons quelques thèses. Il semble aussi possible d'introduire des relations plus nourries avec le monde anglo-saxon. Dans cette perspective, des contacts et des échanges sont envisagés avec l'Université de Chester (Angleterre) puisque nos collègues

organisent le prochain congrès de l'AGRH. Nous envisageons suite à ce congrès des échanges croisés avec les collègues anglais sur les questions de culture, d'Organization Development ou de Human Resources. S'agissant du devenir des étudiants, une enquête est actuellement en cours (OVE) et nous pensons pouvoir fournir des informations plus précises dans les mois à venir. Cependant, le Master a formé déjà des dizaines d'enseignants en management et organisation dans l'enseignement supérieur (en France et à l'étranger) ainsi que de nombreux experts dans toutes sortes de cabinet. Un réseau social sur le Master SOI est d'ailleurs en place sur Facebook et Twitter. Au total, le vivier de ce diplôme au moins composés à 50% d'étudiants étrangers montre aussi que l'équipe pédagogique mise sur la combinaison ente la diversité et l'excellence. Force est de constater qu'un nombre croissant de diplômés (Master et/ou doctorant) enseignent déjà à Dakar, Rabat, Casablanca, Cotonou, Lomé, Libreville, etc. S'agissant du pilotage pour finir, celui-ci est assuré par une équipe d'enseignants-chercheurs reconnues internationalement en matière d'analyse des organisations et de RH, des rencontres et des discussions régulières ont lieu afin d'actualiser les apports avec les meilleurs spécialistes de la discipline (J. Rojot, Y. Pesqueux, R. Pérez, JF Chanlat pour ne citer que quelques collègues ainsi qu'avec l'AIMS, la FNEGE ou encore la SFM sur le plan institutionnel). Sur le plan opérationnel, le diplôme est géré par des rencontres sous forme de commission paritaire avec les étudiants mais un point hebdomadaire (lundi) est également fait avec le responsable de la spécialité sur les aspects fonctionnels. Pour finir, on pourra relever l'augmentation du nombre de dossier de candidatures déposés chaque année (environ 150 pour 35 places) et un pilotage administratif de qualité assuré par une personne quasiment à mi-temps sur cette formation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de mes respectueuses salutations.

La Présidente de l'Université

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fraïsse', written in a cursive style.

Anne Fraïsse