



**HAL**  
open science

## Master Management des ressources humaines et organisation

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management des ressources humaines et organisation. 2015, Université Jean Moulin Lyon 3. hceres-02040997

**HAL Id: hceres-02040997**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040997>**

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

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Master Management des ressources humaines et organisation

- Université Jean Moulin Lyon 3

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Formations et diplômes

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, 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 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Sciences économiques - gestion

Établissement déposant : Université Jean Moulin Lyon 3

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La mention de master *Management des ressources humaines et organisation* (MRHO) est l'un des huit masters offerts par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lyon. Il recouvre un large éventail de compétences et de métiers dans ce domaine avec ses deux spécialités: *Gestion des ressources humaines* (GRH) et *Audit social, RSE et développement durable* (AS RSE DD). La possibilité est aussi ouverte de poursuivre en doctorat (introduction à la recherche). La formation est ouverte en apprentissage et en formation continue. Les cours de M1 sont pour partie mutualisés avec les autres mentions de masters et pour partie spécifiques à la mention MRHO. La spécialité de M2 « GRH » est également délocalisée au Maroc (un groupe d'une quinzaine d'étudiants) depuis 2013.

## Avis du comité d'experts

Le master « MRHO » est le seul de l'Université Lyon 3 et le seul master universitaire de la région Rhône-Alpes entièrement dédié à la formation des métiers de la GRH. Son existence est légitime et son positionnement est clair. L'organisation en deux spécialités se justifie pleinement, la spécialité « AS RSE DD » s'adressant à des métiers-cibles bien précis, des auditeurs sociaux, et à un public en alternance et en formation continue. La maquette des enseignements correspond globalement aux attendus d'une formation de niveau master dans ces domaines et paraît cohérente par rapport aux objectifs de développement de compétences tels que formulés par les responsables de la formation.

La formation bénéficie de l'appui académique fourni par le Centre magellan RH composé d'une équipe solide d'enseignants-chercheurs et de doctorants dans le domaine (les enseignants statutaires intervenant au sein de ce master font tous partie de cette équipe de recherche).

Par ailleurs, l'ancrage dans les milieux professionnels (environ un tiers des enseignements sont assurés par des intervenants professionnels ; participation des professionnels de la fonction au pilotage de la formation) et, plus généralement, dans le monde socio-économique local, régional, mais aussi national et international, assure aux étudiants suivant ce master un souci de professionnalisation et un environnement académique stimulant.

En M1, une trentaine d'étudiants sont inscrits, et 70 environ en M2, répartis entre la spécialité GRH (50 étudiants) et *Audit Social, RSE et DD* (20 étudiants). Parmi ces 70 étudiants de M2, 32 sont en formation continue, 31 en formation initiale et 8 en contrats de professionnalisation.

Les résultats en termes d'insertion professionnelle sont satisfaisants : 82 % des diplômés 2011 du master ont trouvé un emploi au bout de 30 mois (taux de réponse : 96 %). La durée de recherche d'emploi va de 1 à 3,4 mois. Les taux d'insertion à 6 mois ne sont pas disponibles. On note également un nombre très marginal de poursuites d'études en doctorat, malgré les efforts réalisés pour adosser la formation et sensibiliser les étudiants à la recherche.

## Éléments spécifiques de la mention

Place de la recherche	La mention s'appuie sur le pôle Ressources humaines (RH) du Centre de recherche Magellan (Equipe d'accueil EA 3713), dont certains membres sont reconnus sur les thématiques de GRH. Les intervenants académiques ont une activité de recherche réelle et, pour la plupart, en lien étroit avec leurs enseignements. Par ailleurs, les étudiants sont initiés aux pratiques de recherche par différents biais : cours dédié à la recherche en sciences sociales ; rédaction d'une note de synthèse ; participation à deux pré-soutenances de thèses au minimum en première année, réalisation d'une mini-recherche. La mention ouvre explicitement la possibilité d'une poursuite en doctorat.
Place de la professionnalisation	L'environnement de l'IAE de Lyon est propice en termes de professionnalisation. Plusieurs partenariats solides ont été montés en appui de la mention MRHO (ANDRH/Association nationale des directeurs des ressources humaines, IAS/institut d'audit social, métallurgie Rhodanienne, etc.). La mention jouit d'un très bon niveau de professionnalisation : conseils de perfectionnement, accompagnement des étudiants, cours en petits groupes, etc. Un service Emplois-carrières-alternances accompagne les étudiants dans leur projet professionnel à l'IAE.
Place des projets et stages	Les projets et les stages occupent une place importante dans le cursus. Deux stages sont obligatoires dans le cursus de cette mention. Plus précisément, en M1 et en M2, trois formules existent : stage de fin d'études de trois puis six mois, ou alternance/contrat de professionnalisation. Les modalités de suivi et d'organisation correspondent aux usages. Une année de césure professionnelle est possible (accès sélectif) entre les M1 et M2 : elle donne lieu à un accompagnement et à une délivrance de certificat. Des projets sont également demandés aux étudiants, la plupart en petits groupes.
Place de l'international	<p>La dimension internationale a été depuis quelques années développée au sein de la mention MRHO, notamment au travers d'un partenariat avec l'Université de Laval au Canada, mais aussi au travers de l'instauration d'un séminaire d'études organisé en partenariat avec la Métallurgie rhodanienne dans une région d'Europe.</p> <p>En termes d'échanges étudiants, l'IAE de Lyon a signé 172 accords couvrant 42 pays, mais cette ressource reste peu utilisée dans la mention MRHO par les étudiants. Seul le protocole d'échange avec l'Université Laval (Canada) concerne quelques étudiants chaque année. A l'inverse, 3 étudiants internationaux sont accueillis en M1 via Campus France. Dans le cursus, certains modules sont enseignés en langue anglaise et des cours d'anglais sont assurés (20 heures par semestre en M1).</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	Des passerelles existent au niveau de l'IAE de Lyon entre tous les masters (excepté le MAE, en double compétence) et sont bien organisées, mais les étudiants suivent le processus normal de recrutement (admissibilité et admission) pour intégrer la mention MRHO. Ainsi, 79 % des diplômés de la promotion 2011 viennent de l'Université Lyon 3 (taux de réponse 96 %). En matière d'aide à la réussite, on note qu'en M1, un accompagnement personnalisé est proposé aux étudiants ayant des difficultés rédactionnelles.
Modalités d'enseignement et place du numérique	Le soutien au développement du numérique (plateforme Moodle) a été renforcé avec la mise en place d'une cellule dédiée « Pédagogie et TICE » à l'IAE de Lyon, dont bénéficient les enseignants intervenant dans cette formation. Les innovations pédagogiques via le numérique ont vocation à se multiplier dans les prochaines années. Des aménagements sont également prévus

	pour les publics spécifiques (formation continue, handicap notamment).
Evaluation des étudiants	Les modalités globales de contrôle des connaissances et de jury d'examen sont conformes aux usages. Cependant, les éléments fournis dans le dossier manquent de précision. Notamment, les crédits par unité d'enseignement (UE) ne sont pas indiqués dans l'annexe 1.
Suivi de l'acquisition des compétences	Le dossier n'indique pas de portefeuille de compétences.
Suivi des diplômés	Le suivi des diplômés est assuré par une enquête menée par l'IAE de Lyon, 6 mois après la sortie, et par l'Université (l'OFIP) 27 mois après la sortie. Les données de suivi à 6 mois ne sont cependant pas communiquées. Globalement, les diplômés ont une bonne insertion à 27 mois dans les fonctions visées par le master. Le stage est une bonne passerelle pour l'emploi. 82 % des étudiants sont en activité professionnelle 27 mois après l'obtention de leur diplôme, et la durée de recherche d'emploi va de 1 à 3,4 mois
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Dans le cadre de démarches Qualité et audit interne, un conseil de perfectionnement se réunit chaque année, ainsi que des comités de pilotage au sein de chaque spécialité. L'autoévaluation semble faire partie des procédures bien intégrées par les équipes pédagogiques et administratives. Un conseil de perfectionnement du master est réuni au moins une fois par an. Une évaluation individuelle des cours est réalisée au niveau de l'IAE. Un retour écrit est aussi organisé à la fin de chaque semestre par chaque responsable pédagogique, et une enquête annuelle est réalisée par l'Université Lyon 3 (dernières données non fournies).

## Synthèse de l'évaluation de la formation

### Points forts :

- L'architecture de la mention est claire, de même que son inscription dans l'offre générale de niveau master à l'IAE de Lyon ; les deux spécialités se justifient et sont potentiellement attractives. La formation répond à un besoin réel en termes de compétences attendues dans les métiers des RH et de l'audit social, dans la région de Lyon notamment.
- L'ancrage dans le monde socio-économique est assuré par de multiples dispositifs et partenariats propres à la mention ou mutualisés au niveau de l'IAE de Lyon.
- L'organisation en alternance et en formation continue (groupe dédié pour la spécialité « GRH ») accroît l'attractivité du cursus et l'insertion professionnelle des étudiants.
- L'assise académique fournie par l'équipe de recherche spécialisée en RH du Centre Magellan est également à souligner au titre des points positifs.

### Points faibles :

- Les efforts fournis pour internationaliser la formation (pour la spécialité « GRH ») sont louables. La dimension internationale pourrait néanmoins continuer à se renforcer, par exemple en organisant plus systématiquement des échanges d'étudiants.

- La formation/sensibilisation à la recherche gagnerait à être renforcée de manière à susciter des poursuites d'études en doctorat.
- L'ancrage socio-économique de la spécialité *Audit social, RSE et développement durable* est difficile à apprécier au regard des données disponibles dans le dossier.
- Les données demandées en annexe restent parfois floues et les données spécifiques à la spécialité AS RSE DD restent imprécises sur plusieurs points, comme l'insertion professionnelle des diplômés.

**Conclusions :**

Cette formation est cohérente et bien structurée, répondant à des objectifs clairs. L'insertion professionnelle des étudiants est bonne.

Les efforts en termes d'internationalisation, d'innovation pédagogique et de suivi d'acquisition des compétences par les étudiants doivent être poursuivis. L'ouverture internationale qui a été engagée pourrait notamment être poursuivie et renforcée (cf. développer les échanges d'étudiants en s'appuyant sur le dispositif existant à l'IAE de Lyon).

Il conviendrait de mieux valoriser l'originalité de la spécialité *Audit social, RSE et développement durable* : les liens avec les réseaux professionnels et de recherche sont notamment à préciser.

Enfin, il serait intéressant d'envisager d'ouvrir un groupe de formation continue pour les deux spécialités de la mention

## Éléments spécifiques des spécialités

**Audit social, RSE et développement durable (AS-RSE-DD)**

Place de la recherche	Outre les éléments communs à la mention, les enseignements de la spécialité s'appuient sur les travaux de l'ISEOR-Magellan et l'approche socio-économique qu'ils contribuent à diffuser.
Place de la professionnalisation	L'objectif est de former des auditeurs sociaux et en RSE-DD, capables de conduire des missions d'audit dans tout type d'organisation. Cette formation est très ciblée et la spécialisation – progressive.  Les partenariats avec l'Institut d'audit social (IAS), l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises (ADERSE), l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), l'Association française de normalisation (AFNOR) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) constituent des atouts pour les étudiants en termes de professionnalisation de leur cursus.  La formation se fait en alternance, et l'équipe pédagogique comprend de nombreux intervenants professionnels
Place des projets et stages	Rien de spécifique par rapport à la mention. Les étudiants en alternance sont en contrat de professionnalisation ou en stage alterné. La place des projets et stages est importante.
Place de l'international	Peu de choses spécifiques par rapport à la mention. Les échanges d'étudiants avec des universités étrangères restent rares. Cependant, l'existence d'un séminaire international mutualisé permet d'introduire des conférences de professeurs invités par

	l'IAE de Lyon, notamment via le réseau de l'AOM dans lequel l'ISEOR-Magellan est bien introduit
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	En moyenne 20 étudiants sont recrutés par promotion, dont un quart provenant du master <i>Management des équipes et qualité</i> . Un quart des promotions est en provenance de l'Afrique francophone ou de l'Asie. Les modalités d'aide à la réussite sont communes à la mention. Le taux de réussite est proche de 100 %.
Modalités d'enseignement et place du numérique	Les étudiants sont majoritairement en alternance hebdomadaire, et quelques-uns sont en formation continue. La moitié des étudiants sont en convention de professionnalisation. La cellule « Pédagogie et TICE » de l'IAE de Lyon accompagne les enseignants dans l'usage du numérique.
Evaluation des étudiants	Les modalités de contrôle des connaissances sont conformes aux usages. Notons la place importante laissée aux travaux individuels et collectifs de type projet ou missions en entreprise.
Suivi de l'acquisition des compétences	Le dossier n'indique pas de portefeuille de compétences. Un supplément au diplôme et une fiche RNCP ont été rédigés ou actualisés.
Suivi des diplômés	Les propos restent peu précis dans le rapport sur les taux et délais d'insertion (« les enquêtes successives montrent un excellent taux d'insertion professionnelle et accueil par les entreprises »). Mais le suivi des diplômés est a priori, comme l'ensemble de la mention, assuré par une enquête menée par l'IAE de Lyon 6 mois après la sortie et par l'Université (l'OFIP) 27 mois après la sortie. En termes qualitatifs, le début de carrière des diplômés se fait souvent dans des services GRH ou des cabinets de conseil. Le degré de spécialisation dans l'audit social, RSE et développement durable n'est pas précisé.
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	Un conseil de perfectionnement du master est réuni deux fois par an. Les autres modalités ne sont pas spécifiques par rapport au master.

### Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Place de la recherche	La spécialité prend appui sur les travaux du Centre Magellan RH. Plusieurs des enseignants-chercheurs investis dans le cursus développent des recherches au sein de cette équipe.
Place de la professionnalisation	Plusieurs partenariats solides viennent à l'appui de cette spécialité, notamment avec l'ANDRH régionale, la métallurgie rhodanienne, la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon. Par ailleurs les promotions sont parrainées depuis plus de 10 ans par un DRH. Aux cours classiques de GRH s'ajoutent des projets collectifs ou des missions.  De nombreuses visites d'entreprise sont organisées dans la région et à l'étranger, en partenariat avec la Métallurgie rhodanienne.
Place des projets et stages	A la fin du M1, un stage d'application de 3 mois minimum est inscrit au cursus puis un stage de 6 mois minimum en M2. Ils sont suivis et évalués par un tuteur académique et un tuteur professionnel. On note également l'implication importante des étudiants de cette spécialité dans des projets collectifs « hors classe » (par exemple : conférences, séminaires à l'étranger).



Place de l'international	<p>Outre les éléments communs à la mention dans sa globalité, les étudiants de cette spécialité organisent un séminaire d'études de cinq jours dans une région européenne partenaire (avec la Métallurgie Rhodanienne), avec des visites en entreprise et un cours en anglais.</p> <p>Le partenariat avec l'Université Laval au Canada permet l'échange de quelques étudiants chaque année. Enfin, la spécialité est délocalisée au Maroc (avec HEM) depuis 2013, avec un groupe assez restreint de 14 étudiants.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Les critères et méthodes de recrutement restent peu explicités dans le dossier. Des passerelles existent au sein de l'IAE de Lyon entre les différentes spécialités et mentions de master. En master 1, une règle de diversité de recrutement est appliquée (objectif de 1/3 d'hommes). 8% d'étudiants sont internationaux, et un équilibre entre recrutement interne et externe est recherché. Les modalités d'aide à la réussite sont communes à la mention.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>La formation est organisée en alternance hebdomadaire entreprise/université (pour 60% des étudiants). Un groupe de formation continue bénéficie également d'un programme adapté. L'ENT de l'IAE de Lyon et la cellule Pédagogie et TICE récemment mise en place sont à disposition des enseignants de la formation. Des films sont également réalisés sur certains sujets de RH.</p>
Evaluation des étudiants	<p>Les modalités de contrôle des connaissances sont globalement conformes aux usages, même si le dossier reste peu explicite sur ce point.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Le dossier n'indique pas de portefeuille de compétences.</p>
Suivi des diplômés	<p>Le suivi des diplômés est assuré par une enquête menée par l'IAE de Lyon 6 mois après la sortie, et par l'Université (l'OFIP) 27 mois après la sortie. Les données ne sont pas différenciées selon les spécialités.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>Un comité de pilotage fonctionne depuis 10 ans, composé de DRH et dirigeants. Il permet d'ajuster les programmes d'enseignement mais aussi de discuter en termes de compétences, notamment sur la base des fiches RNCP. Les autres modalités ne sont pas spécifiques par rapport à la mention master. Les démarches d'audit interne et de certification qualité mises en œuvre par l'IAE de Lyon contribuent à développer les procédures d'autoévaluation.</p>

# Observations de l'établissement

<b>IDENTIFICATION DE LA FORMATION :</b>	<b>Master Management des Ressources Humaines et Organisation</b>
<b>COMMENTAIRES :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Formation / sensibilisation à la recherche :</b><p>Le renforcement de la sensibilisation à la recherche est prévu dans le cadre de la nouvelle accréditation, en particulier par le biais du développement de projet collectifs d'études et de recherches, développés notamment de façon à identifier des profils d'étudiants susceptibles de poursuivre leurs études en doctorat, dans le domaine Ressources Humaines, domaine d'expertise reconnu du centre Magellan.</p></li><li>• <b>Ancrage socio-économique de la spécialité Audit Social</b><p>L'ancrage socio-économique de la spécialité Audit Social est principalement lié, à la fois aux enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité, majoritairement membres du groupe de recherche en Management Socio-économique du Centre Magellan, qui apportent leurs expertises issues des travaux de recherche en management socio-économique dans les enseignements, et à leurs réseaux de relations professionnelles permettant d'intégrer dans la formation des enseignants vacataires praticiens.</p></li><li>• <b>Données insertion professionnelle diplômés de la spécialité Audit Social</b><p>Les enquêtes d'insertion professionnelle menée par l'IAE Lyon 6 mois après obtention du diplôme de Master, pour les 3 dernières promotions sorties, indiquent relativement à la spécialité Audit Social un taux moyen de placement à 6 mois de 66%, pour 50 % en CDI, pour près de 80 % en services RH, majoritairement sur des postes de Chargés de mission RH et Chargés de mission audit social, pour 2/3 des cas en grandes entreprises.</p></li></ul>	

**Manufacture des Tabacs**  
6 cours Albert Thomas  
BP 8242  
69355 LYON CEDEX 08

Tél. +33 (0)4 78 78 78 78  
Fax +33 (0)4 78 78 74 12  
[www.univ-lyon3.fr](http://www.univ-lyon3.fr)