



**HAL**  
open science

## Master Management des ressources humaines Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management des ressources humaines. 2016, Université de Rennes 1. hceres-02041580

**HAL Id: hceres-02041580**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041580v1>**

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

## Rapport d'évaluation

### Master Management des ressources humaines

- Université de Rennes 1

# HCERES

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

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 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Economie, gestion, management, entrepreneuriat (EGME)

Établissement déposant : Université de Rennes 1

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Le master *Management des ressources humaines* (MRH) prépare aux métiers de la fonction « ressources humaines » (RH). Les contenus de formation couvrent l'ensemble des grands domaines de la gestion des ressources humaines (GRH) tels que la rémunération, la mobilité, les relations sociales, la gestion du changement... Le master MRH offre ainsi une formation permettant d'accéder à des postes nécessitant une connaissance transversale de la fonction (postes de Directeur des ressources humaines, de responsable RH, ou de chargé d'études et de recherche). Il développe également la capacité à innover dans ce domaine particulièrement évolutif et contingent en mettant l'accent sur les compétences permettant de structurer des problèmes RH ou managériaux, et à mettre en place des solutions innovantes adaptées.

La formation est organisée sur les deux années de master avec une 1<sup>ère</sup> année (M1) qui comporte un important tronc commun (244 heures) à l'ensemble des masters de l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE) et 200 heures de spécialité (dont 48 mutualisées avec le master *Marketing*). Ce M1 permet l'acquisition de connaissances transversales en sciences de gestion (stratégie d'entreprise, finance, environnement économique et juridique...), et de poser les bases, notamment théoriques de la fonction RH (théorie des organisations, psycho-sociologie, économie du travail...). Dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut de Formation des cadres de santé du centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes, un groupe d'auditeurs en formation continue suit les cours du M1 au CHU. En 2<sup>ème</sup> année de master (M2), les étudiants ont la possibilité de choisir entre deux spécialités : *Management des ressources humaines* (MRH) ou *Développement des compétences de management à l'international* (DCMI).

La spécialité MRH, la première en date (inaugurée en 1978) et en nombre d'étudiants (elle représente 90 % des effectifs étudiants), forme à l'ensemble des métiers de la fonction RH ; elle est ouverte en formation initiale classique, en apprentissage et en formation continue. Elle comporte un parcours à vocation professionnelle et un parcours à vocation « recherche ». Elle prépare à un exercice généraliste de la fonction RH et aux métiers de la recherche.

Ouverte depuis 2014 dans le cadre d'une politique d'établissement visant à favoriser l'accueil d'étudiants étrangers, la spécialité DCMI propose un programme de même nature mais plus spécifiquement axé sur les problématiques RH particulières des entreprises caractérisées par une forte internationalisation de leurs activités. Cette spécialité est exclusivement dispensée en langue anglaise et n'est proposée qu'en formation initiale classique. Les enseignements sont organisés sur le site de l'IGR-IAE. Un groupe de cadres de santé en formation continue est accueilli dans les locaux du CHU de Rennes.

## Synthèse de l'évaluation

Ces deux spécialités se situent dans le prolongement d'une première année de master au cours de laquelle est proposée l'acquisition des connaissances fondamentales pour développer une compréhension large des problèmes liés à la GRH (sciences humaines et sociales, droit et économie du travail...). Cette première année qui comprend également un important tronc commun (50 % du volume horaire) avec les autres mentions de master de l'IGR-IAE permet de revenir sur certains fondamentaux de la gestion (finance, stratégie, marketing...), ce qui peut permettre à des étudiants issus d'autres filières de rejoindre une filière de formation en sciences de gestion. Cela permet également de servir l'ambition de former des cadres RH capables de prendre du recul et de se faire porteurs d'innovations dans leur domaine. En cela, l'équipe du master MRH a pris acte des enjeux contemporains de la fonction RH en adossant les enseignements sur les avancées et la pratique de la recherche.

Les étudiants désireux de poursuivre en doctorat bénéficient d'un parcours « recherche » au sein de la spécialité MRH. Le programme du master MRH est dès lors tout à fait cohérent et adapté à l'ambition de professionnalisation des publics qu'il forme à la GRH.

L'équipe est très attentive à insérer la formation qu'elle propose dans les réseaux professionnels locaux. De nombreux praticiens interviennent dans les formations, et les travaux demandés aux étudiants découlent souvent de demandes de ces réseaux et/ou sont mis en visibilité auprès d'employeurs potentiels. Le master MRH se positionne comme un des pivots de la communauté RH sur son territoire. Il y est très bien ancré comme il est d'ailleurs bien reconnu à l'échelle nationale. De fait, les indicateurs d'insertion professionnelle sont très satisfaisants. L'équipe revendique une maîtrise de ses flux à l'entrée dans la formation afin de ne pas saturer le marché du travail et de favoriser cette insertion.

Une vigilance particulière doit être portée au développement de la spécialité DCMI. L'idée d'une formation à la GRH en anglais est de nature à favoriser l'internationalisation de la filière. Le projet même de la formation ne correspond pas explicitement à l'intitulé de la spécialité. Il s'agit davantage de former des étudiants à la GRH dans un environnement international que de développer des compétences managériales internationales comme le laisse entendre l'intitulé de la spécialité. Une ambiguïté subsiste sur le projet ; il n'est pas aisé de comprendre s'il s'agit de former des étudiants, d'où qu'ils viennent, aux spécificités de la GRH à l'international ou s'il s'agit de former, en France, des étudiants anglophones à la GRH. Dans le deuxième cas, on peut se demander s'il y a bien une demande suffisante. Enfin, on soulignera la clarté et la concision du dossier d'autoévaluation produit par l'équipe du master MRH.

Points forts :

- La très bonne insertion de la formation dans les réseaux professionnels locaux et nationaux.
- L'accent mis sur le développement de la réflexivité et de la capacité des étudiants à se maintenir en veille.
- La qualité et le dynamisme de l'équipe pédagogique.

Point faible :

- L'ambiguïté relative à l'objectif de la spécialité DCMI.

Recommandations :

Le master MRH propose une formation de qualité et affiche de très bons résultats en termes de réussite et d'insertion. Il convient donc de poursuivre sur cette lancée avec le même dynamisme et de continuer à travailler en profondeur les articulations avec les milieux RH locaux.

S'il est encore tôt pour juger de la pérennité de la spécialité DCMI, il demeure que son projet gagnerait à être clarifié pour mieux asseoir son développement qui constitue une originalité intéressante de la mention. Il s'agit notamment de modifier l'intitulé de la spécialité et de mieux affirmer encore un projet pédagogique qui dépasse le seul enseignement de la GRH en langue anglaise. Par ailleurs, l'équipe pédagogique de la spécialité DCMI pourrait être davantage internationalisée.

## Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>Le master MRH forme à des métiers clairement identifiés et couvre l'ensemble des thématiques liées à la GRH. Il met l'accent sur le développement des compétences liées à l'analyse et à l'innovation en matière de GRH, ce qui apparaît très pertinent au regard du caractère très évolutif et contingent de la fonction. En conséquence, il propose un programme intégrant de nombreux enseignements théoriques, prenant ainsi acte du fait que la professionnalisation passe précisément par la capacité à structurer des problèmes complexes. L'organisation des études entre le M1 et le M2, permet de prendre le temps de l'acquisition de bases théoriques sur lesquelles viennent se greffer des connaissances plus appliquées. La « formule » avec un M1 qui reprend les fondamentaux des sciences de gestion, permet également à des étudiants qui viendraient d'autres filières que les sciences de gestion de trouver une filière de formation offrant des débouchés professionnels. La déclinaison en deux spécialités, permet de répondre aux besoins d'étudiants aux trajectoires diverses : la spécialité MRH forme aux métiers de la GRH et de la recherche en GRH tels qu'ils existent en France. La spécialité DCMI forme plutôt des étudiants se destinant à des carrières internationales. L'une comme l'autre couvrent très largement le spectre des activités de GRH. Au final, le cursus proposé correspond à des besoins clairement identifiés sur le marché du travail et répond aux objectifs de professionnalisation affichés.</p>
---	---

<p>Environnement de la formation</p>	<p>Le master MRH est bien positionné dans son environnement.          Il propose une formation qui répond sensiblement aux mêmes besoins que les formations proposées à Brest ou Vannes, mais il jouit de l'avantage de l'antériorité (1978). Il est le seul à l'échelle régionale à offrir une ouverture sur l'international.          Il bénéficie également d'une reconnaissance forte des milieux sociaux professionnels, comme en atteste par exemple son référencement dans le classement établi par le magazine de référence « Liaisons sociales ».          Il est également bien inséré à l'échelle régionale avec des partenariats nombreux avec des entreprises et organisations publiques (missions d'apprentissages, stages, partenariat avec la branche locale de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines). À ce titre, il convient de signaler le partenariat conclu avec l'Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de Rennes pour former <i>in situ</i> des étudiants de formation continue.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>Le master s'appuie sur l'équipe pédagogique de l'institut de gestion de Rennes. En M1, la formation est essentiellement dispensée par des enseignants-chercheurs à l'exception de 60 heures de droit social, gestion des conflits et négociation. En M2, un meilleur équilibre est établi entre enseignants, chercheurs et praticiens, avec 10 universitaires (sept Professeurs des universités et trois Maîtres de Conférences) et une vingtaine d'intervenants extérieurs intervenant dans la spécialité MRH et quatre enseignants-chercheurs pour huit praticiens dans la spécialité DCMI, si on excepte les professeurs étrangers invités.          L'équipe semble soudée, se réunit régulièrement et bénéficie d'un regroupement dans les locaux de l'IGR, ce qui favorise les interactions et la prise de décision.          L'équipe d'universitaires est par ailleurs impliquée dans des activités de recherche ; ce qui garantit la qualité scientifique de la formation.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>La formation affirme sa volonté de maîtriser les flux de diplômés afin de rester en phase avec les besoins du marché du travail. Elle se limite ainsi à une soixantaine de diplômés par an, malgré un nombre de candidature en hausse constante. Sur l'ensemble de la mention MRH, les taux de réussite se situent chaque année autour de 93 %.          Les statistiques d'insertion fournies sont très satisfaisantes. 75 % des diplômés de la spécialité MRH sont en activité professionnelle six mois après la formation, sur des postes relevant bien du périmètre de la fonction « Ressources humaines ». La spécialité DCMI est trop récente pour avoir le recul nécessaire pour établir des statistiques d'insertion.          La part des étudiants poursuivant leur études est faible (13 %), ce qui s'explique parfaitement par le caractère professionnalisant et conclusif du cursus. On ne trouve pas d'information particulière dans le dossier sur la poursuite d'études des étudiants ayant suivi le parcours « recherche » de la spécialité MRH.          Enfin, on notera que les effectifs de la spécialité DCMI restent limités (6 en 2014), mais sont promis à se développer (15 candidatures retenues sur 53 dossiers déposés en 2015).</p>
<p>Place de la recherche</p>	<p>Le cursus prend très au sérieux la nécessité d'asseoir les pratiques de GRH sur une réflexion théorique mobilisant largement les sciences sociales.          Les enseignements théoriques et méthodologiques sont nombreux, notamment en M1. L'équipe d'enseignants-chercheurs est constituée dans sa majorité d'enseignants-chercheurs actifs au sein du CREM (Centre de recherche en économie et management / Unité Mixte de Recherche, UMR Centre National de la Recherche Scientifique CNRS 6211 - Universités de Caen Normandie et de Rennes 1).          Les étudiants sont par ailleurs exposés à la recherche par l'intermédiaire de cycles de conférences et de présentations de recherches par des professeurs invités.          La pédagogie conduit les étudiants à se former à la recherche documentaire et à procéder à des lectures critiques d'articles et d'études de cas. Enfin, en formation continue et en apprentissage, la formation s'achève par la production d'un mémoire de recherche s'appuyant sur le traitement des données empiriques que l'immersion en entreprise a permis de collecter. En formation initiale classique, un rapport de stage est demandé.          Le M1 contient un enseignement d'initiation à la recherche qui peut se prolonger en M2 par le choix d'un parcours dédié à la recherche dans le cadre de la spécialité MRH. En moyenne, sur les cinq dernières années, un étudiant a poursuivi en doctorat chaque année.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La professionnalisation est la raison d'être d'une formation de ce type. La formation a en effet vocation à favoriser l'accès à des métiers précisément identifiés et la pédagogie se veut aussi proche des problématiques des professionnels que possible. Elle fait ainsi très souvent appel à la méthode de l'étude de cas et comprend des exercices ciblés autour de problématiques réelles d'entreprises locales abordées sous formes de projets collectifs.          Par ailleurs, afin de renforcer la professionnalisation, l'équipe du master participe très activement à la communauté des praticiens RH locale de façon à mettre en visibilité les étudiants. De nombreuses manifestations, sont organisées de façon à densifier les réseaux (« cafés RH », « journée Ressources plus ») en partenariat avec l'association des anciens et avec des groupements professionnels locaux (centre des jeunes Dirigeants).          De même, ces praticiens sont amenés à participer aux enseignements et à s'impliquer dans la formation (enseignements, parrainages, suivi d'apprentis ou de stages...).</p>

<p>Place des projets et stages</p>	<p>Les stages sont obligatoires en M1 (quatre mois) et en M2 (six mois) ; les étudiants sont suivis par un tuteur pédagogique. En formation initiale classique, le stage fait l'objet d'un rapport évalué. En formation continue et en apprentissage, la scolarité s'achève par la production d'un mémoire. On note que 58 % des étudiants obtiennent leur premier emploi dans le prolongement de leur stage.</p> <p>L'ancrage de la formation dans la pratique passe également par l'implication dans la communauté RH locale et la réalisation dans les différents enseignements de travaux, études de cas et projets tutorés. Ces projets ont pour objectif, en M1, de mobiliser les méthodes et techniques d'enquêtes sur un thème général lié à la GRH. Les projets, en M2 sont organisés en partenariat avec l'association locale Ressources + qui organise des événements à destination de la communauté RH.</p> <p>Au final, depuis 2014, les projets et stages ou mémoires comptent pour 15 % de la notation globale des étudiants du master.</p>
<p>Place de l'international</p>	<p>L'internationalisation occupe une place importante dans le positionnement du master. Une des deux spécialités proposées est entièrement consacrée à cette dimension.</p> <p>L'internationalisation des étudiants fait l'objet d'une politique de la part de l'établissement visant à favoriser, sinon rendre obligatoire la mobilité internationale en M1 d'une part, et à rendre possible l'accueil d'étudiants étrangers à Rennes d'autre part.</p> <p>L'accueil de professeurs invités étrangers est mis à profit pour exposer les étudiants à des problématiques internationales ou à des modèles de management étrangers.</p> <p>L'enseignement des langues est proposé jusqu'en M1. Il n'est pas poursuivi en M2, mais la spécialité DCMI est entière dispensée en langue anglaise.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>L'accès en M1 est automatique pour les étudiants ayant effectué leur licence en sciences de gestion à Rennes. La sélection ne s'opère qu'entre l'année de M1 et l'année de M2. Les taux de sélection restent suffisamment souples pour ne pas créer une barrière entre les deux années.</p> <p>On notera que 50 % des étudiants de M2 proviennent d'autres filières, ce qui témoigne d'une volonté de brassage des profils et d'une forte attractivité du diplôme.</p> <p>Cette sélection à l'entrée en M2 permet de maîtriser les flux de diplômés et d'assurer leur bonne insertion professionnelle.</p> <p>Les taux de réussite sont très satisfaisants, ce qui témoigne de la qualité de la sélection et du suivi pédagogique tout au long de la formation.</p> <p>Le master n'ayant pas vocation à être prolongé par des compléments d'études, la question des passerelles vers d'autres cursus ne se pose que dans le cas de la poursuite en doctorat. Les étudiants intéressés trouveront dans le parcours « recherche » de la spécialité MRH l'appui nécessaire pour nourrir un éventuel projet doctoral.</p>
<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>Le master est proposé en formation continue, en formation initiale classique et en apprentissage pour la spécialité MRH. Compte-tenu du profil international des étudiants visés, la spécialité DCMI n'est accessible qu'en formation initiale classique.</p> <p>La pédagogie repose de façon quasi-exclusive sur le face à face en présentiel, à l'exception d'une plateforme en ligne utilisée pour des enseignements de langue à distance.</p> <p>Le master dispose d'une plateforme numérique qui constitue une interface de stockage et de diffusion de documentation et de supports de cours, sans que soit initiée une quelconque interactivité.</p> <p>Au-delà, la pédagogie suppose un effort régulier de documentation de la part des étudiants, qui nécessairement les conduits à utiliser les ressources de l'internet.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation des étudiants et le contrôle des connaissances font l'objet d'une politique définie à l'échelle du champ.</p> <p>Le régime d'évaluation reste assez classique à ceci près que le contrôle continu sous forme de travaux collectifs est favorisé. Un effort particulier est fait pour adapter les modalités d'évaluation aux contraintes spécifiques des différents publics (formation initiale classique, formation continue et apprentissage) pour lesquels les travaux collectifs sont plus ou moins faciles à réaliser.</p> <p>De nombreux travaux évalués font également l'objet d'une mise en visibilité auprès de la communauté RH locale afin d'améliorer la professionnalisation des étudiants.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le dossier reste très peu précis sur la question du suivi de l'acquisition des compétences, renvoyant au dossier champ.</p> <p>Le suivi des compétences semble se limiter à l'évaluation académique des différentes unités d'enseignement, via les examens collectifs et individuels.</p> <p>On soulignera toutefois l'effort fait pour définir les compétences attendues d'un futur responsable RH (maîtrise des outils de la fonction, mais également capacité d'analyse critique et de pilotage de l'innovation sociale en mode projet).</p> <p>Plusieurs des projets demandés au cours de la scolarité entrent bien dans cette logique d'acquisition de compétences transverses, mais ces dernières ne semblent pas faire l'objet d'un suivi structuré et formalisé.</p>

Suivi des diplômés	<p>Les enquêtes d'insertion sont menées par l'établissement. L'observatoire du suivi de l'insertion professionnelle et de l'évaluation produit des statistiques de suivi des diplômés. Les enquêtes sont administrées via la plateforme en ligne Triptik, et des synthèses sont publiées qui articulent la plupart des indicateurs pertinents.</p> <p>Les statistiques d'insertion sont excellentes avec des taux de réponse aux enquêtes de 94 % sur les trois dernières années.</p> <p>Au-delà de cet outil centralisé, l'équipe du master MRH procède de son côté à un suivi plus informel notamment par l'intermédiaire de l'association des anciens, ce qui permet d'ajouter au traçage statistique des trajectoires une dimension plus qualitative et un accompagnement effectif des diplômés en difficulté. Ainsi, les diplômés qui ne seraient pas en poste six mois après leur formations, se voient proposer un accompagnement par les réseaux professionnels gravitant autour du master (anciens, groupe « dynamique emploi »).</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>L'équipe semble très attentive à améliorer continuellement son offre et n'hésite pas à procéder à des choix importants d'ouverture ou de fermeture de spécialités en fonction des besoins et à réaménager substantiellement ses programmes.</p> <p>Le dispositif d'évaluation de la formation combine des démarches formelles (conseil de perfectionnement, évaluation des enseignants par les étudiants, réunions bilan semestrielles avec les étudiants...) et des démarches plus informelles.</p> <p>Le conseil de perfectionnement du master MRH commun aux deux spécialités se réunit deux fois par an et donne lieu à des comptes-rendus. Il est composé de l'équipe pédagogique permanente, des praticiens intervenant dans les formations et de représentants des étudiants. Il permet de travailler sur les complémentarités entre les différents enseignements et d'assurer la cohérence des programmes.</p> <p>Le master MRH, comme l'ensemble des formations de l'Institut de Gestion de Rennes (IGR), est certifié par le référentiel Qualicert IAE, qui insiste tout particulièrement sur le suivi de la qualité et l'efficacité des démarches de pilotage.</p>



# Observations de l'établissement

<b>Champ de formation</b>	Economie, gestion, management, entrepreneuriat
<b>Intitulé du diplôme</b>	Master mention Management des ressources humaines

## Observations sur le rapport d'évaluation de l'HCERES

En réponse aux remarques formulées par le comité d'experts, l'équipe de formation souhaite apporter les précisions suivantes :

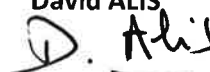
### Synthèse de l'évaluation

#### Observations :

1. Il n'existe pas de partenariat en formation continue avec l'EHESP, contrairement à ce qui est indiqué à la première page du rapport.
2. La spécialité DCMI (Développement des compétences managériales à l'international) est un master destiné à accueillir les étudiants, quel que soit leur pays d'origine, aux spécificités du management international. Une diversité d'origines nationales est donc recherchée. Par exemple, 10 nationalités différentes sont représentées dans la promotion des 13 étudiants inscrits 2015-2016 : 2 français, 2 pakistanais, 2 vietnamiens, 1 canadienne, 1 colombienne, 1 hongroise, 1 ukrainienne, 1 égyptienne, 1 hongroise, 1 ghanéenne.
3. Le projet pédagogique de la spécialité DCMI a été reformulé en 2013 avant l'ouverture effective de la spécialité, partant du constat qu'une formation en gestion des ressources humaines est plus attractive à l'international, et en cohérence avec l'intitulé de la mention : il s'agit de former des étudiants internationaux aux spécificités de la gestion des ressources humaines internationale. En termes de positionnement, ce parcours aborde plus spécifiquement les questions de la gestion de projet "ressources humaines" dans un contexte international (cours de gestion de projet et de pilotage du changement) et des problématiques internationales actuelles (par exemple, cours de qualité de vie au travail). Le titre a été changé en conséquence pour la prochaine demande accréditation.
4. L'équipe pédagogique de la spécialité DCMI se compose d'enseignants-chercheurs en poste à l'IGR (actuellement, une maître de conférences et deux professeurs), mais aussi d'enseignants chercheurs invités de haut niveau, et de professionnels qui ont tous une forte expérience de gestion des ressources humaines à l'international. A partir de septembre 2017, l'équipe se voit renforcée par le recrutement d'un maître de conférences associé anglophone, maîtrisant les problématiques internationales.

### Analyse

Observations :

David ALIS  


Président de l'Université de Rennes 1