



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

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Ressources humaines

de l'Université de Lorraine

Vague C 2013-2017

Campagne d'évaluation 2011-2012



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

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**

---



# Evaluation des diplômes Masters – Vague C

Académie : Nancy-Metz

Etablissement déposant : Université de Lorraine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Ressources humaines

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004889

## Périmètre de la formation

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

Université de Lorraine : sites de l'Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de Nancy et de l'Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises (ESM-IAE) de Metz

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

## Présentation de la mention

Il existait, jusqu'au rapprochement des quatre établissements en Université de Lorraine, deux mentions *Gestion des ressources humaines* : l'une à Metz et l'autre à Nancy. Elles fusionnent pour devenir une seule et unique mention *Ressources humaines* en vue d'un positionnement plus lisible. Néanmoins, la formation se déroule toujours sur deux sites distincts : l'ISAM-IAE de Nancy et l'ESM-IAE de Metz, afin notamment de « répondre au besoin de proximité exprimé par les étudiants ».

Cette mention prépare les étudiants à occuper des métiers d'encadrement au sein de la fonction ressources humaines en axant la formation, à la fois, sur des compétences métiers pluridisciplinaires (sociologie, psychologie, droit économie, gestion), des compétences managériales et des compétences en matière de méthodologie et de recherche. Elle a pour objectif, à terme, de se positionner en « Ecole universitaire de gestion des ressources humaines ».

La mention est constituée d'un tronc commun en M1, réalisable selon trois parcours spécifiques et faisant l'objet de mutualisations diverses (notamment avec les mentions Management des organisations du secteur sanitaire et social (MOSSS) et Administration générale et territoriale (AGT)). Le premier de ces parcours, appelé *Politiques et pratiques RH*, s'adresse aux étudiants disposant de bonnes connaissances en gestion, le deuxième appelé *Initiation à la gestion* s'adresse, *a contrario*, à des publics non gestionnaires et le troisième est un parcours *Recherche*. La mention offre, ensuite, une gamme de spécialisation sur quatre dimensions des ressources humaines concentrées en quatre spécialités distinctes :



- *Développement stratégique des ressources humaines (DSRH)*
- *Management des ressources humaines et organisations (MRHO)*,
- *Relations de travail, négociation et organisations (RTNO)*,
- *Conseil et analyse des systèmes RH (CARH)*.

## Synthèse de l'évaluation

- **Appréciation globale :**

La formation bénéficie d'appuis sérieux, tant en matière académique qu'en matière professionnelle grâce aux laboratoires de recherche auxquels l'équipe pédagogique est adossée (essentiellement le Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE) par ses équipes SORH (Stratégie, Organisation Ressources Humaines) et EMI (Entrepreneuriat Manager Innovation), mais également dans une moindre mesure le Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) et le Centre d'Etudes et de Recherches (CERIT) en droit), et grâce à trois partenariats spécifiques tissés avec l'Institut supérieur des métiers à Paris, l'École nationale d'administration publique de Québec et le Centre de Recherche Publique Henri Tudor à Luxembourg. D'autre part, la mention a tissé des liens forts avec différentes associations et institutions de renom comme, par exemple, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

La structure de la formation est cohérente en termes d'enseignements dispensés, de parcours différenciés, de spécialités proposées et de stages / alternances mis en œuvre. Elle permet une bonne professionnalisation des étudiants sur les domaines RH et leur environnement (droit, sociologie des organisations, etc.) grâce à une équipe pédagogique composée d'enseignants-chercheurs et de professionnels de la fonction RH ou encore grâce à des situations professionnelles privilégiées (stages longs / alternance). Elle permet également d'accueillir une grande variété de publics aux caractéristiques distinctes : des étudiants de formation initiale, en alternance (contrats de professionnalisation), en formation continue, des étudiants issus de filières de gestion ou non. La mention bénéficie, en outre, de l'ensemble des outils et des politiques mis en œuvre par l'ISAM-IAE et l'ESM-IAE comme la cellule Insertion professionnelle et stage (IPS) qui offre de réelles perspectives en matière de définition du projet professionnel, de recherche de stage et d'emploi ou encore comme la politique relative aux relations et échanges internationaux.

- **Points forts :**

- Le regroupement de deux offres de formation de qualité auparavant distinctes.
- Un aspect professionnalisant fort de la formation (adossement aux milieux socioprofessionnels, politique de stages longs).
- Un bon taux d'insertion à l'issue de la formation.

- **Points faibles :**

- Un manque d'ouverture à l'international (langues étrangères) malgré la situation transfrontalière de la région.
- L'admission de publics non gestionnaires freinant nécessairement la progression vers une spécialisation RH dès le M1.
- La trop forte proximité de contenu entre les deux spécialités DSRH et MRHO.

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait d'apporter davantage de précisions sur le devenir des diplômés car, si le taux d'insertion à l'issue de la formation est bon, le niveau des emplois / postes occupés n'est pas spécifié.

En outre, si on peut reconnaître les efforts réalisés en matière d'ouverture à l'international via les partenariats de recherche avec l'École nationale d'administration publique de Québec et le Centre de recherche publique Henri Tudor à Luxembourg, d'une part, et via la politique relative aux relations et échanges internationaux de l'ISAM-IAE et l'ESM-IAE, d'autre part, la situation transfrontalière de la région devrait permettre d'élargir encore cette ouverture et de tisser d'autres partenariats avec des pays constituant le bassin d'emploi des futurs diplômés. Ceci est d'autant plus important que les langues revêtent un aspect important en matière RH et que les partenariats déjà établis ne concernent que des pays francophones.



## Notation

- Note de la mention (A+, A, B ou C) : A

## Indicateurs

Périmètre Nancy

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA MENTION (fourni par l'établissement)					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	M1 créé en 2009			100	68
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2			DSRH : 25 CARH : 20	DSRH : 25 CARH : 24 Recherche : 10	DSRH : 25 CARH : 20 Recherche : 8
Taux de réussite en M1				95.1%	60%
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant				ND	75%
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant				27%	33%
Taux d'abandon en M1				3%	3%
Taux de réussite en M2				100%	En cours
Taux de poursuite en doctorat	ND	ND	ND	44.4% (recherche seulement)	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans.	94.7% (à 6 mois, source enquête Nancy2)	89.7% (à 18 mois, source enquête Nancy 2)	83.3% (à 18 mois, source enquête Nancy 2)		
Taux de réponse à l'enquête	65%	82%	ND		



## Appréciation par spécialité

### Management des ressources humaines et organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises de Metz

*Etablissement(s) co-habilitation(s) :* /

*Délocalisation(s) :* /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des cadres gestionnaires capables d'avoir une vue globale de la fonction RH au sein de l'organisation et de comprendre l'articulation entre ressources humaines et stratégie de l'entreprise. Elle s'appuie, en conséquence, sur la nécessité de maîtriser les outils RH, mais également les méthodologies de diagnostic afin de développer, chez les étudiants, la capacité à prendre du recul par rapport à leur profession actuelle (pour ceux qui sont en alternance) ou future.

- Appréciation :

La spécialité offre une réelle opportunité de professionnalisation de ses étudiants grâce à l'intervention, au sein de l'équipe pédagogique, de nombreux professionnels du domaine et grâce à un rythme d'alternance de trois jours en entreprise et deux jours et demi à l'université sur l'année complète. De plus, les questions couvertes par la formation sont très transversales, ce qui favorise la prise de recul nécessaire quant aux objectifs poursuivis. Enfin, la possibilité d'effectuer un semestre de formation au Québec via un partenariat ainsi que la préparation au TOEIC offrent une dimension internationale non négligeable.

Le M1 n'étant pas spécifique à la mention, il est difficile de définir des effectifs pertinents. En M2, le nombre d'inscrits était jusqu'à présent limité et en baisse, mais cette évolution est associée à des taux de réussite qui s'améliorent.

- Points forts :

- La qualité des aspects professionnalisant de la formation.
- L'intérêt de la formation portant sur le lien entre stratégie globale et stratégie RH.
- La préparation au TOEIC.

- Point faible :

- Un manque d'informations sur le devenir des diplômés.

## Recommandations pour l'établissement

L'effort en matière d'ouverture à l'international est à poursuivre (semestre au Québec et préparation au TOEIC) en privilégiant des partenariats avec des pays non francophones que la situation frontalière de la région doit favoriser.

Les informations relatives au devenir des diplômés devraient être précisées et approfondies afin de pouvoir apprécier les résultats concrets de la spécialité sur le marché du travail.



Enfin, la formation devrait mieux justifier son positionnement par rapport à la spécialité DSRH, très voisine, soit en affirmant plus nettement sa spécificité en dehors de la seule distinction de site, soit en travaillant à une fusion des deux spécialités.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	Le M1 n'est pas encore spécialisé, il le sera dans la prochaine maquette				
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	28	32	24	23	17
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant					
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	88%	94%	83%	95%	
Taux de poursuite en doctorat	0	0	0	0	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	100%	94%	100%		
	85%	76%	78%		
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique					
	M1 (2010/2011)		M2 (2010/2011)		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)	540		469.5		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle	80%		80%		
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité	6		9		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs	230		174		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs	310		295.5		



## Développement stratégique des ressources humaines

- Périmètre de la spécialité :

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises de Nancy

*Etablissement(s) co-habilitation(s) : /*

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité DSRH forme les étudiants à l'encadrement en ressources humaines en les sensibilisant, plus spécifiquement, à l'aspect stratégique de la fonction et à l'articulation nécessaire entre stratégie de l'entreprise et stratégie RH. Elle vise à confronter praticiens de la fonction et enseignants-chercheurs dans la mesure où cette dernière n'est proposée que dans le cadre d'une formation continue et de stages longs.

- Appréciation :

La spécialité est intéressante dans la mesure où son objectif est simple : former de bons spécialistes RH dans toute la globalité des RH. Certes, l'accent est mis, tant dans l'intitulé de la spécialité que dans les enseignements, sur la stratégie. Cependant, la transversalité des enseignements, l'intervention d'un nombre important de professionnels, les mises en situation professionnelles, l'apprentissage des outils et méthodes, etc. permettent à la fois une prise de recul et une bonne professionnalisation des étudiants sur les questions envisagées. Elles offrent également d'autant plus de perspectives de carrières futures et de progression de carrière à ces mêmes étudiants. Ainsi, même si cette formation souffre de quelques lacunes, elle conserve un positionnement cohérent et intéressant.

- Points forts :

- La visée très généraliste, dans l'univers RH, de la spécialité.
- Les possibilités offertes en termes d'embauche et de progression de carrière sur un large éventail de métiers RH.
- L'aspect très professionnalisant de la formation.

- Points faibles :

- L'ouverture internationale n'est pas suffisamment envisagée / clarifiée.
- Le manque d'informations sur le type d'emplois occupés ou les évolutions de carrière à l'issue de la formation.

## Recommandations pour l'établissement

La spécialité gagnerait à opérer des choix quant au public retenu (formation continue et stage long). Elle semble encore se chercher dans ce domaine.

D'autre part, l'ouverture internationale est indispensable en matière RH et dans une situation de région transfrontalière : elle devrait, en conséquence, être développée et favorisée par d'autres outils, d'autres ouvertures que les seuls stages, conférences...

Enfin, la formation devrait mieux justifier son positionnement par rapport à la spécialité MRHO, très voisine, soit en affirmant plus nettement sa spécificité en dehors de la seule distinction de site, soit en travaillant à une fusion des deux spécialités.



## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	M1 créé en 2009			100	68
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2			25	25	25
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)				95.1%	60%
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant				ND	75%
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant				ND	33%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)				3%	15%
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)				100%	En cours
Taux de poursuite en doctorat				0	0
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	94.7	89.7	83.3		
	65	82			
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				47%	47%
	M1 (2010/2011)		M2 (2010/2011)		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			408h		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle			67%		
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			14		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs			132		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs			268		

NB : Les statistiques disponibles ne permettent pas d'isoler les étudiants des spécialités CARH, DSRH et du parcours recherche : les taux sont donc calculés sur l'ensemble de ces trois populations. En revanche, les nombres d'inscrits sont ciblés, de même que les taux d'intervenants extérieurs.



## Relations de travail, négociation et organisations

- Périmètre de la spécialité :

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

Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises de Metz

*Etablissement(s) co-habilitation(s) : /*

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité RTNO forme, sur deux années, des spécialistes des relations professionnelles. Elle n'accueille, en conséquence, les étudiants qu'en formation continue.

- Appréciation :

La formation est organisée afin de répondre aux besoins d'un public spécifique de personnes déjà en emploi. Elle s'intéresse à des questions pluridisciplinaires et très transversales en se fixant notamment pour objectif de s'interroger sur la responsabilité sociale des entreprises, ce qui permet la prise de recul nécessaire aux métiers RH centrés sur les relations professionnelles. Néanmoins, la part des enseignements réservée aux relations professionnelles (négociation, syndicats, etc.) est fortement marquée en termes de volumes horaires.

- Points forts :

- La forte spécialisation sur le domaine des relations professionnelles.
- L'adaptation du rythme de la formation au public visé.
- Les taux de réussite et d'insertion professionnelle.

- Point faible :

- L'ouverture à l'international n'est pas suffisamment renseignée / explicitée. Elle ne concerne qu'une région francophone.

## Recommandations pour l'établissement

Encore une fois, c'est l'ouverture internationale qui devrait être développée en favorisant des échanges, des partenariats avec des pays transfrontaliers, notamment.

La spécialité gagnerait, de plus, en lisibilité si les métiers occupés / les progressions de carrière enregistrées par les étudiants ayant suivi la formation étaient renseignés.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

# Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	Le M1 n'est pas encore spécialisé, il le sera dans la prochaine maquette. Les étudiants du RTNO, en FC ne sont pas concernés par le M1				
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	43	35	28	27	35
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	100%	98%	100%	93%	
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	56%	43%	57%	85%	
Taux de poursuite en doctorat	0	0	0	0	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	fc	fc	fc		
	-	-	-		
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique					



## Conseil et analyse des systèmes RH

- Périmètre de la spécialité :

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises de Nancy

*Etablissement(s) co-habilitation(s) : /*

*Délocalisation(s) : /*

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité se donne pour objectif de former à la fois des spécialistes en audit RH, des responsables de recrutement, formation, reclassement..., mais également des chargés de mission RH et des managers. En d'autres termes, il est attendu des étudiants, à l'issue de la formation, qu'ils soient en mesure de comprendre les stratégies RH, de les diagnostiquer et d'apporter des réponses concrètes aux problèmes soulevés quel que soit le domaine concerné.

En conséquence, les étudiants doivent comprendre et être en capacité d'analyser tous les tableaux de bord sociaux et outils de pilotage social, de comprendre et d'établir un diagnostic des stratégies RH mises en œuvre dans une organisation et enfin « d'améliorer les conditions de travail et le bien être des salariés », soit une dimension un peu plus managériale.

- Appréciation :

La spécialité se dote d'objectifs assez peu cohérents en termes de débouchés. En effet, ces derniers, très hétérogènes, très divers et variés sur le plan des compétences requises, semblent trahir un manque de spécialisation de la formation. A l'issue de la spécialité, l'étudiant doit être en capacité d'occuper tout poste en lien avec les RH, quel qu'il soit (dimension managériale, dimension audit...), y compris les métiers relatifs « aux conditions de travail et au bien être des salariés ». Certes, la structure pédagogique fait état d'un travail en mode projet, ce qui assure à la fois une grande transversalité des questions envisagées et l'opportunité de travailler conjointement sur différents aspects des ressources humaines. De même, force est de constater qu'elle permet aux diplômés une bonne insertion dans le monde professionnel sur des emplois à statut cadre.

- Points forts :

- De bons taux de réussite et d'insertion professionnelle, même s'ils sont calculés sur des effectifs limités.
- Une politique de stages longs et s'étalant sur l'année entière.

- Points faibles :

- L'absence d'ouverture à l'international.
- Le manque de spécialisation.
- Une attractivité qui reste limitée.

## Recommandations pour l'établissement

L'ouverture à l'international devrait être favorisée par la recherche et l'instauration d'accords, de partenariats, de stages à l'étranger, de venue d'intervenants étrangers... Cela est d'autant plus important que le bassin d'emploi des futurs diplômés se situe tant en France qu'en Belgique, Allemagne et Luxembourg.

La spécialité gagnerait en lisibilité en se recentrant sur des objectifs plus limités, moins larges par le biais d'enseignements plus spécialisés dans le domaine du conseil et de l'audit, qui semblent être les deux domaines phares de la formation.

Enfin, la spécialité devrait renforcer ses efforts pour développer son attractivité et à terme augmenter les demandes et inscriptions en M2.

## Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : B

## Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	M1 créé en 2009			100	68
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2			20	24	20
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)				95.1%	60%
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant				nd	75%
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant				27%	33%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)				3%	15%
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)				100%	100%
Taux de poursuite en doctorat				1	1
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	94.7	89.7	83.3		
	65	82			
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique				40%	43%
	M1 (2010/2011)		M2 (2010/2011)		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			400 h		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle			42%		
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la spécialité			16		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs			232		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs			168		

NB : Les statistiques d'insertion professionnelle disponibles ne permettent pas d'isoler les étudiants des spécialités CARH, DSRH et du parcours recherche : les taux sont donc calculés sur l'ensemble de ces trois populations. En revanche, les nombres d'inscrits sont ciblés, de même que les taux d'intervenants extérieurs.



# Observations de l'établissement

# EVALUATION DES MASTERS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

## REPONSE DE L'ETABLISSEMENT

LE PRESIDENT



Pierre Mutzenhardt

# Evaluation des diplômes Masters – Vague C

## Réponses au rapport d'évaluation de l'AERES

Académie : Nancy-Metz

Établissement déposant : Université de Lorraine

### Mention : Ressources humaines

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004889

---

## Réponse AERES – Master RH – spécialité CARH

### Conseil et analyse des systèmes RH

#### ● *Appréciation AERES :*

*La spécialité se dote d'objectifs assez peu cohérents en termes de débouchés. En effet, ces derniers, très hétérogènes, très divers et variés sur le plan des compétences requises, semblent trahir un manque de spécialisation de la formation. A l'issue de la spécialité, l'étudiant doit être en capacité d'occuper tout poste en lien avec les RH, quel qu'il soit (dimension managériale, dimension audit...), y compris les métiers relatifs « aux conditions de travail et au bien être des salariés ». Certes, la structure pédagogique fait état d'un travail en mode projet, ce qui assure à la fois une grande transversalité des questions envisagées et l'opportunité de travailler conjointement sur différents aspects des ressources humaines. De même, force est de constater qu'elle permet aux diplômés une bonne insertion dans le monde professionnel sur des emplois à statut cadre.*

● *Points forts :* ● De bons taux de réussite et d'insertion professionnelle, même s'ils sont calculés sur des effectifs limités. ● Une politique de stages longs et s'étalant sur l'année entière.

● *Points faibles :* ● L'absence d'ouverture à l'international. ● Le manque de spécialisation. ● Une attractivité qui reste limitée.

#### **Spécialisation**

La spécialité CARH a comme objectifs de former les étudiants « au diagnostic organisationnel et l'accompagnement RH de tous types de structure ». L'angle choisi est clairement « externe » aux organisations et axé sur les méthodes d'analyse, d'intervention et d'accompagnement. Les compétences recherchées et les débouchés visés sont recensés par unités d'enseignement dans le tableau ci-après.

	UE	Intitulé	Compétences recherchées	Types de débouchés en conseil
Compétences transversales	941 942	Apprentissage des méthodes de recherche en RH Analyse de l'environnement et de la complexité des organisations	Etre capable d'appréhender et comprendre tout type de situation organisationnelle, en lien avec son environnement.	Tous types d'intervention en conseil RH et Recherche
	943	Méthodologie de l'intervention en organisation	Savoir mettre en place une démarche d'audit et de conseil : de l'analyse du besoin au recueil des données et résultats	
	Compétences spécifiques	944	Mesurer et piloter la performance économique et sociale	Savoir analyser les documents comptables et les bilans sociaux.
1041		Accompagnement RH de la stratégie de l'organisation	Connaître les techniques d'évaluation des process de la fonction RH  Etre capable de développer des démarches de gestion des compétences au niveau de l'organisation mais aussi du territoire  Bien connaître les dispositifs de la formation professionnelle continue	- Consultants en Cabinets conseil RH (ULTREIA, TURKA Wright Management, Cabinet Blique, Actinium, CNAM, Ingelog) - Conseiller entreprise dans les OPCA (AGEFOS-PME) - Chargés de mission développement GPEC Territoriale (CNAM, ARACT Lorraine, Maison de l'emploi)
1042		Améliorer les conditions de travail et le bien-être	Savoir diagnostiquer les risques psychosociaux, les risques professionnels et mettre en place des démarches de prévention  Connaître les outils d'accompagnement individuel : orientation, bilan de compétences  Appréhender les techniques de cohésion d'équipe, de team-building , et du métier de manager	- Chargé de mission ARACT et CNAM  - Conseillers reclassement (ex BPI, SODIE)  - Coaching, Formation et Conseil en management (ProAccis, Cabinet Altus)

\* les débouchés correspondent ici aux missions de stage et aux emplois obtenus par les étudiants en 2009, 2010 et 2011 ; ainsi qu'aux métiers des professionnels intervenant dans la formation CARH.

Les débouchés s'orientent vers des fonctions de conseil en organisation, recrutement, formation, reclassement mais aussi vers des postes de chargés de mission RH dans tous types de structures tels que ARACT, CNAM et/ou entreprises.

**Les postes de chargés de mission** sont vus ici : non pas comme des postes permanents de la fonction RH dans les structures mais bien des postes à caractère ponctuel, visant à assurer une mission d'accompagnement sur une durée limitée (par exemple : diagnostic RPS, Pénibilité, Accompagnement RH de la mise en place d'un logiciel de production etc.).

Ainsi, l'UE « amélioration des conditions de travail, bien-être et santé » n'est pas une UE à visée managériale, les contenus sont bien orientés vers le conseil et correspondent :

- (1) en partie aux missions de l'ARACT
- (2) aux métiers du reclassement (BPI, SODIE) dans une approche plus individuelle
- (3) aux métiers de formation-conseil en management : coaching, team-building, apprentissages implicites, séminaires de management (PRO ACCIS, Cabinet ALTUS)

Toutefois, l'appréciation de l'AERES nous alerte sur la lisibilité des objectifs et des débouchés de la spécialité. Un travail de clarification globale de la maquette pédagogique, notamment des *libellés d'unités d'enseignements* va être fait.

De même la communication sur la spécialité et son positionnement par rapport aux autres spécialités du master doit être accentuée.

### **Attractivité**

	Inscrits	Taux d'absentéisme	Présents	Taux de réussite	Admis	Admis / Inscrits
Master 2ème						
année Audit,	2005	0,0 %	22	100,0 %	22	100,0 %
ressources	2006	0,0 %	18	100,0 %	18	100,0 %
humaines et	2007	9,5 %	19	100,0 %	19	90,5 %
organisations	2008	0,0 %	21	95,2 %	20	95,2 %
	2009	12,9 %	27	100,0 %	27	87,1 %

Les effectifs enregistrés de 2005 à 2009 montre une stabilité voire une augmentation des effectifs. Le choix pédagogique est clairement orienté vers des petits groupes d'une vingtaine d'étudiants comme la spécialité DSRH. Les dossiers de candidatures en M2 sont importants (110 dossiers sur les deux spécialités pour 30 étudiants formation initial admis) et ne démontre pas un manque d'attractivité de la spécialité en formation initiale.

Pour la prochaine période 2013-2017, il s'agit surtout d'améliorer les effectifs en formation continue sur cette spécialité via une communication plus ciblée et un affichage plus clair des débouchés possibles à l'issue de la formation.