

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

## Rapport d'évaluation

### Master Ressources humaines et management responsable des organisations

Aix-Marseille Université (AMU)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, président

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

## Évaluation réalisée en 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Economie Gestion

Établissement déposant : Aix-Marseille Université (AMU)

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

Le master *Ressources humaines et management responsable des organisations* créé en 2004 vise à former des étudiants dans le domaine de la fonction ressources humaines (RH), du management des organisations ou dans le domaine de l'étude, du conseil et de la recherche. Sa première année (M1) est pluridisciplinaire (gestion, économie, sociologie, droit) afin de construire un socle de connaissances communes autour de la gestion des ressources humaines (GRH) et du management des organisations. Afin de préparer la transition vers la seconde année (M2), 4 unités d'enseignement (UE) optionnelles sont proposés au second semestre : « Management des ressources humaines et communication » ; « Organisation économique, sociale et solidaire » ; « Enjeux du développement durable » ; « Analyse du travail et intervention en entreprise ». Ainsi, on retrouve en M2 des parcours faisant le lien avec ces UE, respectivement, le parcours professionnel *Gestion des compétences et des ressources humaines* (composé d'un groupe en formation initiale, un second en formation continue, un troisième constitué par des élèves de l'Institut de formation des cadres de santé en partenariat entre l'Assistance publique des Hôpitaux de Marseille) ; un parcours professionnel *Économie sociale et solidaire : organisation et projets* (ESS, composé d'un groupe mixte : étudiants de formation continue et formation initiale) ; un parcours professionnel *Alter management et responsabilité sociale des entreprises* (RSE) (composé d'un groupe mixte : étudiants de formation continue et formation initiale) ; et enfin un parcours indifférencié professionnel et recherche : *Dynamique des organisations, travail et ressources humaines* (composé d'un groupe mixte : étudiants de formation continue et formation initiale). La formation se déroule à Aix-en-Provence et Marseille, la composante principale est la Faculté d'Economie et de Gestion (FEG) et s'adosse sur le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST).

## Analyse

### Objectifs

Le dossier d'autoévaluation de la formation expose clairement ses objectifs : amener les étudiants à exercer dans le domaine de la fonction RH, du management des organisations ou dans le domaine de l'étude, du conseil et de la recherche.

Le changement d'intitulé futur proposé du parcours *Dynamiques des organisations, travail et ressources humaines en Conseil et recherche en travail, organisation et RH* est pertinent en termes de lisibilité, pour les étudiants désirant poursuivre notamment en thèse. Le parcours *Gestion des compétences et des ressources humaines* est le parcours le plus généraliste proposé quant aux métiers ciblés dans la fonction RH. Le parcours RSE (qu'il est proposé de renommer en *Management du développement durable et de la RSE*) s'oriente quant à lui plus spécifiquement vers les métiers en lien avec le développement durable dans les entreprises. Enfin, le parcours ESS est explicite quant à son intention d'orienter les étudiants vers les métiers du secteur de l'économie sociale et solidaire.

<b>Organisation</b>
<p>La spécialisation progressive de la formation est claire. La première année se base sur un tronc commun pluridisciplinaire. Les étudiants choisissent une UE (unité d'enseignement) optionnelle au second semestre en lien avec les parcours proposés l'année suivante. Il est appréciable que les responsables des parcours assurent tout ou partie de ces cours optionnels afin de permettre des échanges avec les étudiants et assurer ainsi un accompagnement vers la poursuite en M2.</p> <p>La durée des stages proposés en M2 (de 4 à 6 mois selon le parcours) est judicieuse dans une logique de professionnalisation. Le rythme d'alternance hebdomadaire est, par ailleurs, tout à fait attractif.</p> <p>Le parcours orienté Conseil et recherche, au-delà d'un tronc commun, offre pertinemment la possibilité de suivre l'une ou l'autre de ces finalités par une UE optionnelle ainsi que par le choix de réaliser un mémoire ou un stage professionnel. Le parcours <i>Gestion des compétences et des ressources humaines</i> est le plus diversifié en nombres d'enseignements en cohérence avec sa finalité.</p> <p>Enfin, les parcours orientés ESS et Développement Durable adaptent également pertinemment leur contenu aux débouchés visés, des compétences polyvalentes adaptées au secteur pour l'un, une ouverture du champ des RH pour l'autre.</p> <p>La volonté de développer la transversalité dans les enseignements est à encourager, non pas uniquement sur un seul parcours, mais sur l'ensemble de la mention.</p>
<b>Positionnement dans l'environnement</b>
<p>Les thématiques de la mention ne sont pas exclusives au niveau national ou de l'établissement (des masters en Management des RH et Stratégie et GRH sont délivrés par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) mais des éléments de différenciation sont apportés de manière argumentée : originalité du parcours ESS, approche pluridisciplinaire qui dépasse les Sciences de Gestion, ou encore adossement aux axes du LEST. Des coopérations avec l'IAE d'Aix-en-Provence, le département de Sociologie de l'établissement et l'Assistance publique des Hôpitaux de Marseille sont cités.</p> <p>Les liens avec l'environnement socio-économique s'effectuent par le biais de l'implication de professionnels dans la formation (35 % des enseignements pour la 1ère année et 30 à 50 % dans les différents parcours), de partenariats informels avec différentes organisations pour l'accueil de stagiaires, de la mobilisation des anciens diplômés (en cours de développement) et de différentes conférences impliquant des professionnels.</p>
<b>Equipe pédagogique</b>
<p>La composition de l'équipe pédagogique est variée dans les statuts de ses membres (enseignants-chercheurs, professeurs associés à temps partiel (PAST), professionnels), dans ses domaines disciplinaires (avec une dominante en Gestion et en Economie) et dans l'origine des composantes d'appartenance (avec une large majorité de la Faculté d'Economie et de Gestion).</p> <p>Les responsabilités pédagogiques sont partagées en binômes sans indication supplémentaire sur le partage du travail. Les réunions de l'équipe pédagogique s'effectuent à de multiples niveaux (parcours, mention, conseil de perfectionnement et conseil de département).</p> <p>Les volumes horaires d'enseignement attribués aux professionnels varient pertinemment selon l'année et le parcours (35 % en M1 et 50 % en M2 hormis pour le parcours professionnel/recherche à 30 %). Cependant un certain nombre de consultants et professionnels travaillant non spécifiquement dans la fonction RH sont mobilisés sur des volumes d'heures très faibles. De plus, concernant les professionnels de la fonction RH, ceux-ci occupent des postes à responsabilité peu élevées dans leur organisation.</p>
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>
<p>La formation s'avère particulièrement attractive pour les étudiants en formation continue (62 % des effectifs pour la mention). Pour les étudiants en formation initiale, le recrutement s'effectue parmi les diplômés de la licence <i>Administration économique et sociale</i> et de la licence <i>Economie-Gestion</i>.</p> <p>Seuls 40 à 53 % des diplômés du M1 sont admis en M2 (entre 2013 et 2016). Pour les étudiants de M1 restants, il n'est pas indiqué la part de ceux en échec, de ceux qui ne disposent plus de financement (cas pour les formations continues) et de ceux qui poursuivent vers des M2 extérieurs à la mention. Le taux de réussite en M2 est de 76 à 86 % (entre 2013 et 2015). Il est fort dommageable que ce taux de réussite ne soit pas indiqué selon les parcours.</p> <p>Pour le tiers des répondants à l'enquête, le taux d'insertion professionnelle semble très bon (environ 90 %) sous réserve qu'il corresponde effectivement à des emplois de niveau bac + 5.</p> <p>La durée moyenne de recherche d'emploi est de moins de 3 mois pour la moitié des diplômés. La poursuite d'études en thèse ne peut être appréciée (de 14 à 23 étudiants depuis 2011 selon la source utilisée).</p> <p>Les métiers indiqués semblent être en adéquation avec la mention, bien qu'il eût été opportun de distinguer ces débouchés selon les parcours proposés. (Cette difficulté d'appréciation du niveau d'adéquation entre parcours et débouchés ayant déjà été soulignée lors des deux précédentes évaluations de l'AERES - ancien nom du HCERES).</p>

<b>Place de la recherche</b>
<p>Le contenu de la mention est relativement proche des thématiques de recherche du LEST, ce qui permet d'alimenter judicieusement les cours de la mention par les recherches de ce laboratoire. Les liens avec le Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM) sont beaucoup plus faibles.</p> <p>Il est pertinent d'avoir demandé la production d'un mémoire sur chaque année de la mention (de manière collective la première année puis individuelle la seconde).</p> <p>Dans le parcours <i>Conseil et recherche en travail, organisation et RH</i> le poids des cours en méthodologie de la recherche est naturellement plus important, de même que les liens avec le laboratoire de recherche (implication dans les séminaires et dans une association de doctorants). La poursuite de l'implication des autres parcours dans des activités liées à la recherche est à encourager.</p>
<b>Place de la professionnalisation</b>
<p>Chaque parcours précise les compétences et débouchés attendus par le biais de la fiche du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).</p> <p>Différents dispositifs viennent pertinemment accompagner l'étudiant dans l'élaboration de son projet professionnel : incitation à la réalisation d'un stage dès la première année de master pour les étudiants en formation initiale, implication de l'équipe pédagogique dans la recherche de stage, cours et atelier d'aide à la recherche d'emploi, intervention de professionnels en cours ou conférences.</p>
<b>Place des projets et des stages</b>
<p>Les étudiants de M1 sont encouragés à effectuer un stage professionnel, sans qu'il soit précisé le nombre d'étudiants mobilisant chaque année cette opportunité. Il est peut-être regrettable que ce stage ne donne pas lieu à un mémoire ou une soutenance. En revanche, ce travail peut être exploité dans le cadre de la rédaction d'un mémoire collectif. Concernant ce travail demandé, on peut s'interroger sur l'implication de chaque étudiant au-delà de 4 personnes.</p> <p>La durée des stages proposés en M2 (de 4 à 6 mois selon le parcours) est judicieuse dans une logique de professionnalisation. Ces stages donnent lieu à la rédaction d'un mémoire et d'une soutenance devant un jury composé notamment du tuteur entreprise.</p> <p>Il n'est fait mention d'aucun autre travail en groupe de type projet tuteuré (hormis un travail « en mode projet » des étudiants du parcours recherche).</p>
<b>Place de l'international</b>
<p>La formation accueille une petite part d'étudiants étrangers (10 % au niveau de la mention). Au-delà de la présence de la formation sur la plateforme Etudes en France, la mobilité des étudiants est facilitée par le biais du programme Erasmus et de programmes équivalents avec le Québec et le Mexique. L'établissement offre également la possibilité d'obtenir un certificat d'université « Césure » permettant de réaliser un stage en France ou à l'étranger sur un ou deux semestres.</p> <p>Certains stages professionnels de M2 sont également réalisés à l'étranger sans qu'il en soit précisé le nombre exact.</p> <p>Certaines interventions au sein des M2 seraient réalisées par des chercheurs étrangers sans qu'il soit précisé leur fréquence et leur nature. Enfin, certains cours seraient dispensés en anglais dans le parcours <i>Alter management et RSE</i>. Il est regrettable que ces derniers éléments ne soient pas davantage détaillés.</p>
<b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b>
<p>Aucun dispositif de recrutement particulier n'est indiqué en M1 concernant les étudiants de licence de l'établissement concerné. Ceux-ci semblent être admis de droit. Compte tenu de cette situation, il est judicieusement proposé de développer une orientation active avant l'entrée en M1 des étudiants. Pour les candidats externes, le recrutement s'effectue sur dossier.</p> <p>La plupart des cours semblent commencer par une remise à niveau, permettant aux étudiants de suivre sans difficulté les modules quelle que soit leur formation d'origine.</p> <p>Comme indiqué précédemment, le taux de poursuite en M2 est très moyen (40 à 53 %). Une année de césure est un dispositif (qui semble essentiellement s'appliquer aux étudiants en difficulté) très pertinent, mais l'argument selon lequel un stage en entreprise durant cette période permettrait aux étudiants ayant des résultats trop faibles d'améliorer la qualité de leur dossier peut être discutable. Au niveau de la 2<sup>nde</sup> année, le recrutement semble s'effectuer sur dossier et entretien. Malgré le nombre important d'étudiants accueillis, un suivi relativement individualisé est mis en place. Celui-ci n'est cependant pas formel. Un certain nombre de dispositifs d'aide à l'orientation et à la réussite sont ensuite développés dans les parcours du master (présentation des parcours, des métiers, partenariat avec le Service universitaire d'insertion et d'orientation).</p>

Modalités d'enseignement et place du numérique
<p>Lorsque cela est possible en termes d'effectif, les étudiants en formation initiale sont dissociés des étudiants en formation continue afin d'adapter le rythme de la formation à ces différents publics.</p> <p>Pour le M1, l'emploi du temps du semestre 2 est organisé sur trois jours afin de permettre aux étudiants de réaliser un stage en alternance.</p> <p>Des aménagements spécifiques sont réalisés pour les étudiants ayant des contraintes particulières (salarial, soutien de famille, handicap).</p> <p>Concernant le numérique, il est mentionné que la plupart des supports de cours de la mention sont déposés sur une plateforme.</p> <p>Aucune forme d'enseignement mobilisant des pédagogies dites « innovantes » n'est mentionnée.</p>
Evaluation des étudiants
<p>Les modalités d'évaluation des étudiants sont variées (épreuves écrites, orales, individuelles, groupées, dossier à remettre, par contrôle final et contrôle continu pour certains cours). Ces dispositifs prennent en compte l'évaluation de compétences transversales en communication, travail en équipe et gestion de projet.</p> <p>Les semestres se compensent entre eux en première année mais pas en seconde. L'introduction d'une note seuil pour chaque UE en M1 améliorera judicieusement la qualité de la promotion diplômée.</p> <p>Les jurys de délibération se réunissent à la fin de chaque semestre.</p>
Suivi de l'acquisition de compétences
<p>Aucun suivi individualisé des compétences des étudiants n'est formalisé.</p> <p>Le dossier d'autoévaluation de l'établissement liste par ailleurs des « compétences complémentaires » que devrait acquérir l'étudiant mais sans en préciser les modes concrets d'acquisition et un éventuel dispositif de suivi.</p>
Suivi des diplômés
<p>Il est regrettable que le suivi des diplômés ne puisse être finement apprécié.</p> <p>Il est seulement possible d'apprécier l'insertion des diplômés 2011-2012 sur l'ensemble de la mention qui s'élèverait trois ans plus tard, selon l'Observatoire de la vie étudiante d'Aix-Marseille Université, à 93,3 % des diplômés interrogés (sans que cette part relative ne soit détaillée).</p> <p>Cela est d'autant plus regrettable qu'il est, de plus, indiqué que chaque parcours se charge du suivi de ses diplômés mais sans préciser davantage de données.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation
<p>L'équipe pédagogique se réunit à de multiples niveaux (parcours, mention, conseil de département). Un conseil de perfectionnement existe seulement depuis la rentrée dernière (2016) : il se réunira une fois par an. Il est mentionné qu'il implique des professionnels mais sans en préciser le statut ou le nombre.</p> <p>Un questionnaire d'évaluation de la formation a été réalisé en collaboration avec l'Observatoire de la vie étudiante. Il est tout à fait pertinent de poursuivre dans ce sens. S'il est précisé que le résultat de cette évaluation a été pris en compte, il n'est pas précisé la nature des évolutions qui ont pu en être tirées.</p>

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Une formation en GRH comportant un affichage en quatre parcours clairs et lisibles.
- Une formation attractive pour les étudiants en formation continue (62 % des effectifs pour la mention).
- Un lien fort avec le LEST par l'adéquation de la mention avec ses axes de recherche.

### Points faibles :

- Un manque d'indicateurs de pilotage (taux de réussite en M1 et selon les parcours, effectifs selon les parcours).
- Un dispositif de suivi des diplômés à développer.
- Une équipe d'intervenants professionnels de la fonction RH à consolider.

### Avis global et recommandations :

Ce master est une bonne formation en GRH en termes de lisibilité et de lien avec un laboratoire de recherche. Les projets de partenariats futurs évoqués (notamment avec la faculté de Droit ou l'Institut d'études politiques) et de labellisation avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail sont à encourager. La proposition d'augmenter le nombre de praticiens RH à haut niveau hiérarchique au sein de l'équipe pédagogique est tout à fait judicieuse. Le développement de liens entre l'équipe pédagogique et le Centre d'innovation pédagogique de l'établissement est opportun. Les propositions de création d'un livret d'apprentissage des compétences, d'une annexe descriptive au diplôme et d'un portefeuille de compétences (notamment grâce à l'approche par compétences) sont tout à fait pertinentes. Le renforcement des liens entre étudiants et anciens diplômés est également une proposition formulée dans le dossier d'autoévaluation de l'établissement qui est aussi à encourager. Enfin, il serait souhaitable de remédier à la faiblesse des dispositifs de pilotage de la formation et de suivi des diplômés.

# Observations de l'établissement



Le Président de l'université

à

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
HCERES  
Directeur du Département d'Évaluation des  
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation  
des experts HCERES sur les formations  
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS  
Tél : 04 42 17 27 31  
[nathalie.almeras@univ-amu.fr](mailto:nathalie.almeras@univ-amu.fr)

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Comme demandé dans ledit mail, nous vous faisons part de nos observations dans le document joint.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

**Yvon Berland**



# **Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)**

Master

---

**N° du rapport HCERES :  
419692**

**Intitulé de la formation :  
Ressources Humaines et  
Management Responsable  
des Organisations**

**Avril 2017**

## Observations émises en réponse au rapport du HCERES (vague C)

Rubrique	Réponse
----------	---------

Analyse	
<b>Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études</b>	Il serait effectivement intéressant d'étudier les débouchés à l'issue du diplôme en fonction du parcours suivi par le diplômé. L'enquête d'insertion réalisée par l'OVE dans le cadre du champ retenu par la DGESIP ne le permet pas. La faiblesse consécutive des effectifs enquêtés, d'autant plus qu'il conviendrait de séparer les étudiants FI et FC, poserait également certains problèmes.
<b>Place des projets et des stages</b>	Il existe un projet collectif tuteuré en M2 Economie Sociale et Solidaire (ESS).
<b>Suivi des diplômés</b>	Si les statistiques d'insertion professionnelle sont établies au niveau de la mention, des associations d'anciens étudiants particulièrement actives au niveau des parcours permettent de conserver un lien fort avec les anciens diplômés.
<b>Conseil de perfectionnement et procédures d'auto-évaluation</b>	Le Conseil de perfectionnement comprend neuf Enseignants Chercheurs, huit professionnels (DRH, directrice du développement, responsable QVT), une ancienne étudiante, trois étudiants et un personnel administratif.