

Les masters RH vus sous l'angle des parties prenantes

Comment relever les défis du management ?

La transformation des DESS GRH en masters de ressources humaines mérite d'être analysée sous l'angle des parties prenantes pour apprécier l'évolution de la formation des futurs RRH et DRH. Dans cette analyse, nous retenons trois parties prenantes : les institutions universitaires, les entreprises et les étudiants.

Les institutions universitaires, dans le cadre des accords de Bologne

Elles se sont engagées à adopter des diplômes communs au sein de l'Union Européenne. Le LMD (licence, master, doctorat) permet à chaque étudiant européen de bénéficier de diplômes qui résolvent les questions d'équivalence. Il facilite la mobilité géographique des étudiants mais également la mobilité entre les filières, notamment entre la gestion, le droit, l'économie, les



Par Patrice Roussel,
Responsable
du Master MRH
IAE Toulouse,
Directeur CRM &
GRACCO, CNRS

masters RH. Cela conduit les responsables de masters à concevoir des programmes de cours compatibles avec la mobilité internationale et inter-filières des étudiants. Néanmoins, la plupart des institutions ont transformé les DESS en une deuxième année de master (« le M2 »). Seuls quelques IAE et facultés de gestion ont pu ouvrir une première année de master RH (« le M1 »). Ce choix permet alors d'organiser un véritable parcours de formation composé en briques de compétences. « Le M1 » met l'accent sur l'acquisition des concepts,

des techniques et des outils de base alors que « le M2 » permet d'acquérir des compétences d'analyse, de conduite de projets RH ainsi qu'une vision stratégique de la fonction. Dès lors, les masters en deux ans offrent des parcours de formation plus ambitieux, complets et ouverts sur des enseignements nécessaires au renforcement du rôle des responsables RH : stratégie d'entreprise, finance, contrôle de gestion, systèmes d'information, etc. Cette ambition représente un enjeu considérable quant à la capacité de la communauté RH à rivaliser avec les fonctions qui tiennent le leadership dans les organisations (finance, stratégie, R&D, marketing). Offrir un enseignement en deux ans permet de réparer une anomalie préjudiciable aux cadres RH. L'enseignement en DESS ou en master M2, hyper concentré sur six mois, ne facilite pas l'acquisition des compétences nécessaires pour relever les défis du management des organisations, là où la plupart des autres disciplines sont enseignées pendant trois ans voire davantage. Le passage au master en deux ans représente ainsi une opportunité à ne pas manquer pour les RH.

« La qualité des partenariats établis avec les directions et les cabinets RH est un facteur-clé de la réussite d'un master. Les coopérations avec les ANDRH locales constituent également un atout essentiel (interventions de DRH, organisation de séminaires). »

sciences politiques, la psychologie, la sociologie. Cette double mobilité enrichit considérablement les viviers de recrutement des



L'influence des entreprises sur l'organisation des masters RH

Elle se mesure à travers plusieurs facteurs. Le poids des intervenants professionnels est élevé dans les formations RH (40% à 65% des enseignements). Avec l'émergence des masters, l'europanisation des diplômes, et l'évaluation des formations par l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), la sélection des intervenants devient plus exigeante, au détriment, entre autres, des « faux professionnels », en l'occurrence des consultants dont l'activité d'enseignement est dominante. L'examen des CV est soumis aux comités de sélection (en charge du recrutement universitaire), ainsi qu'aux



Les étudiants ont des aspirations hétérogènes et parfois contradictoires sur le contenu des formations, la mobilité, l'attachement aux cours académiques d'excellence ou aux enseignements professionnalisés.

ment un atout essentiel (interventions de DRH, organisation de réunions ou séminaires ANDRH). Enfin, le partenariat avec les entreprises se mesure également à l'importance de la taxe d'apprentissage versée. Il vient couronner la qualité et la fidélité des relations établies avec les entreprises.

Les étudiants : des parties prenantes dont il faut tenir compte des attentes

Ces attentes sont hétérogènes. Certains étudiants veulent une formation « *hyper professionnalisée* », d'autres préfèrent un enseignement académique d'excellence ; certains aspirent à la mobilité internationale, d'autres sont attachés à leur « terroir » ; certains veulent un encadrement très serré, d'autres préfèrent de la souplesse et « *un service à la carte* » ; certains recherchent une formation juridique et administrative, d'autres une formation plus axée sur le management, les systèmes d'information, ou encore sur la stratégie ; certains sont attirés par l'alternance, d'autres par le stage de longue durée. Par ailleurs, les demandes de spécialisation sont variées : se former à la RH pour les PME ou les multinationales, aux métiers du conseil, dans les secteurs public, hospitalier, associatif ou, à l'inverse, devenir un généraliste et développer une forte polyvalence. Face à ces attentes parfois contradictoires, il revient à l'équipe pédagogique de définir les valeurs qu'elle souhaite promouvoir et de développer la singularité et l'identité de la formation qu'elle propose. Cependant, il reste un point commun entre les étudiants : une très forte attente vis-à-vis de la valeur du diplôme sur le marché de l'emploi. Celle-ci est étroitement liée à la notoriété de la formation au sein des directions de ressources humaines et des cabinets en RH. Plusieurs facteurs jouent en faveur de cette notoriété, pouvant soit se compenser, soit se compléter. Un premier facteur est la notoriété de l'école ou de l'université qui dispense la formation. Un deuxième relève du dynamisme de l'équipe pédagogique. Un troisième facteur recouvre la richesse et l'intensité des interactions entre le master et les entreprises. Un quatrième dépend de la qualité des étudiants sélectionnés, de leur dynamisme qui se traduira ensuite par une association d'anciens diplômés très active. Pour la plupart des formations en RH, ce sont les trois derniers facteurs qui seront les véritables leviers de leur succès.

De l'intégration des attentes des différentes parties prenantes dépend la réussite du développement des masters RH, dont l'enjeu dépasse la question du placement des diplômés en entreprise, tant il conditionne l'évolution de toute la population RH des entreprises et de sa capacité à relever les défis du management des organisations. ■

organismes de certification qualité lorsqu'ils interviennent dans une université. Cette tradition française de l'enseignement en Bac+5 (forte présence de professionnels) est moins prégnante dans les formations étrangères. Dans les masters européens les plus courus, l'enseignement scientifique domine l'enseignement technique et empirique. De manière corollaire, les mémoires de master sont fondés sur des recherches académiques approfondies et une mission de terrain, mais en aucun cas il ne s'agit de simples rapports de stage – ce qui remet également en cause une habitude répandue en France. L'esprit scientifique gagne les contenus pédagogiques des enseignements. Les masters RH français

peuvent tirer avantage de cette évolution en préparant mieux les étudiants.

La qualité de la coopération établie avec les directions RH et les cabinets RH est un facteur essentiel de la réussite d'un master. Elle conditionne les offres de stages et leur qualité, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, puis les offres d'emplois aux diplômés, en CDD et en CDI. La multiplication des coopérations entraîne cette dynamique. Elle peut s'appuyer sur le développement de projets tutorés, l'organisation de conférences, de tables rondes, de visites d'entreprises, le parrainage de promotions, la création de chaires d'entreprises. Les coopérations avec les ANDRH locales constituent égale-