

MAG RH

NUMÉRO 128 • LES FORMATIONS RH • MAI 2021

A stylized graphic of a lightbulb in white, with a yellow glow. The bulb is positioned centrally and occupies a significant portion of the lower half of the cover.

DOSSIER SPECIAL
LES FORMATIONS RH



FORMATIONS RH : DE L'INNOVATION AVANT TOUTE CHOSE !

ANNE CECILE **GEOFFROY**
REDACTRICE EN CHEF INVITEE



Journaliste spécialisée dans l'information sociale pendant près de 20 ans, ancienne rédactrice en chef adjointe de Liaisons Sociales magazine, je co-dirige aujourd'hui avec Élodie Sarfati l'agence À savoir égal.

Spécialisée dans la conception de parcours pédagogiques en ligne, À savoir égal entend rendre accessibles les questions liées au monde du travail, aux relations sociales, aux thématiques RH, et la culture économique et sociale.

Choisir une formation c'est un peu comme trouver chaussure à son pied. Mieux vaut s'y sentir à l'aise pour avancer ensuite d'un bon pas dans sa vie professionnelle. Mais lorsque l'offre de formation, comme en GRH, est touffue, une grille de lecture n'est jamais superflue.

Anne Cécile Geoffroy

J'aimerais vous faire un aveu... Durant de nombreuses années, j'ai été l'auteure d'un «palmarès des formations RH» considéré par beaucoup comme une «référence». Une référence, je ne sais pas, mais un exercice toujours passionnant et complexe, sûrement. Il fallait tout à la fois recueillir la parole de chaque responsable de cursus, d'étudiants, de professionnels passés par les bancs des établissements, décortiquer les programmes et donner à voir la façon dont les formations évoluaient et accompagnaient les diplômés vers l'emploi.

Un exercice également très discuté ! Autant vous dire, qu'à chaque nouvelle parution, j'étais assaillie d'appels... ravis ou déçus. Autant vous avouer enfin qu'à chaque nouveau palmarès, mon intérêt pour cet exercice s'émoussait. Car mon ambition était finalement de construire un outil d'aide à la décision et à l'orientation pour les jeunes et les adultes en quête d'une formation RH de qualité et pour les recruteurs à la recherche de professionnels bien formés.

Ce que j'appréciais le plus c'était de pouvoir mettre en exergue le travail de formations créatives et soucieuses de former des professionnels éclairés et curieux, et d'enseignants n'hésitant pas à dépoussiérer régulièrement leur maquette pédagogique pour rester au plus près des transformations des organisations et des évolutions sociales et sociétales.

La proposition de l'équipe du Mag RH d'ausculter les présentations d'une petite vingtaine de formations – «sans les classer !», selon la demande expresse de François Geuze – est l'occasion de poursuivre dans cette voie. Et de mettre en lumière les multiples façons de former aux ressources humaines pour aider les candidats à affiner leur choix. Toutes les formations en GRH ne sont pas présentées ici. Il en existe beaucoup d'autres. Mais vous trouverez dans les pages qui suivent un bon échantillon de ce que le «marché» des formations en gestion des ressources humaines propose du niveau Licence à celui d'Executive Mastère. Suivez le guide...

INCONTOURNABLE ALTERNANCE

L'apprentissage a officiellement fait son entrée dans l'enseignement supérieur en 1987 avec la réforme Séguin. S'il a fallu un moment pour que les établissements l'adoptent vraiment, trente-quatre ans après, la question ne fait plus débat dans la grande famille des formations en gestion des ressources humaines. L'alternance y est devenue un standard. Très rares sont les formations de ce dossier à ne pas proposer aux étudiants de suivre leur cursus en alternance : soit par l'apprentissage, soit par le contrat de



professionnalisation ou encore mais plus rarement par la nouvelle Pro A (promotion par l'alternance). A l'IAE de Paris, l'alternance est affichée comme un «parti pris : on n'apprend pas la GRH à partir de rien, on ne peut la comprendre qu'en s'appuyant sur une expérience contextualisée», explique l'équipe du Master RH&RSE. A l'IAE de Lille, elle est présentée comme une «clé de réussite professionnelle». L'équipe pédagogique en a fait «la pierre angulaire» de son Master GRH en le couplant à la pratique de la réflexivité «nécessaire à toute prise de décision dans un monde en transformation». C'est bien là l'intérêt de cette pédagogie : permettre des allers-retours entre la vraie vie de l'entreprise et une réflexion plus académique destinée à mettre à distance et à interroger les pratiques observées sur le terrain. Le Master Direction stratégique des ressources humaines de l'IAE de Nancy souligne toute l'attention qu'il y porte en promettant ainsi aux étudiants «un enseignement bénéficiant à la fois des derniers résultats de la recherche (ceux du Cerefige, le laboratoire de recherche adossé à l'IAE- ndlr) et d'un ancrage dans les réalités du monde professionnel» avec la possibilité de suivre le cursus en alternance et d'avoir accès à un réseau de partenaires solides comme l'Andrh, et l'UIMM.

GÉNÉRAL OU SPÉCIALISÉ ?

C'est le grand dilemme auxquels se confrontent les candidats au moment de choisir leur cursus. Faut-il opter pour un cursus généraliste ou d'emblée très spécialisé ? Difficile

de répondre à cette question car finalement cela dépend tout autant de son projet de vie que de son projet professionnel, mais aussi des rencontres ou des premières expériences qui peuvent infléchir un choix. Dans tous les cas, le panel des formations en GRH est large. Nous ne pourrions pas faire ici le tour de toutes les formations présentées dans ce dossier. En voici juste une palette pour souligner cette diversité.

Les adeptes d'informatique, de transformation digitale et de «Data RH» qui bouleversent tant les pratiques RH, trouveront par exemple leur bonheur à l'IAE de Montpellier avec le Master système d'information et ressources humaines qui forme aussi bien aux métiers du conseil en transformation numérique qu'aux métiers propres au SIRH (digital RH, chef de projet, responsable d'applicatifs RH...). Plusieurs formations proposent des parcours axés sur la transformation digitale comme celui de l'ISM-IAE de Versailles Saint-Quentin ou encore le Master GRH et transformation numérique du Cnam.

Pour ceux qui cherchent à évoluer dans un environnement international, l'IAE Gustave Eiffel propose un master 2 «GRH dans les entreprises multinationales». Michel Barabel, qui co-dirige cette formation l'a construit autour de cette matière singulière qu'est la GIRH, pour gestion internationale des ressources humaines, «un champ spécifique de la GRH qui s'intéresse aux pratiques et politiques d'entreprises exerçant leur activité dans plusieurs pays», explique l'enseignant. L'université Paul Valéry de Montpellier navigue également dans les eaux internationales avec le Master Management international et stratégique des RH. Mais pas seulement. L'équipe enseignante revendique un positionnement qui se situe «délibérément entre la généralisation et les approfondissements spécifiques» : la stratégie, l'international et la RSE.

Pour pratiquer les RH au sein de la fonction publique, le Master GRH et Management public du Ciffop est taillé sur mesure. L'ambition de ce cursus est de «mettre les RH au service de la transformation publique» explique Véronique Chanut, directeur du master. Pour sélectionner les candidats, celle-ci évalue avec attention leur adhésion «à des valeurs de service public et à des objectifs de performance publique».

Si le dialogue social vous attire, l'un des parcours de l'IGR-IAE de Rennes lui fait la part belle ! Et c'est suffisamment rare pour le citer. Le dialogue social est une matière ardue qui n'attire pas forcément (et c'est dommage) les aspirants. A Rennes, vous serez notamment entraîné par trois avocates et une DRH à pratiquer l'art de la négociation et à «analyser la mise en place d'un CSE sous différents angles». Joli programme !

Enfin, le Cnam offre pour ainsi dire

toute la palette des formations dédiées aux métiers RH à travers une licence, le master sur la transformation numérique ou encore une série de certificats pour chaque pan de la fonction RH (assistant·e RH, chargé·e de développement RH...). Et pour tous ceux qui ne souhaitent pas se spécialiser trop vite, retenez le témoignage de Sara Lagoutte-El Idrisy, passée par les bancs de l'IRG-IAE de Rennes. Elle conseille aux indécis de réaliser un stage dans chaque domaine des RH : «cela est très formateur, peut faire émerger des préférences et permet de visualiser rapidement quelles sont les différentes activités qu'un RRH peut superviser.»

INCONTOURNABLES INNOVATIONS PÉDAGOGIQUES

Lorsqu'on choisit une formation, se pencher sur les modalités pédagogiques mises en œuvre est loin d'être inutile. C'est une bonne indication de la vitalité d'une formation et de sa capacité à faire évoluer son cursus en offrant autre chose que des cours magistraux ou des travaux dirigés classiques. Pêle-mêle, études de cas, serious game, jeu de simulation, visite d'entreprise, voyage pédagogique à l'étranger, classe inversée, théâtre, coaching, projet collectif... de nombreuses formations de ce dossier déploient ces types d'outils et des trésors d'imagination pour faire de chaque «moment» un acte de pédagogie.

Découvrez ainsi comment la licence professionnelle de l'IUT de Nantes a choisi d'associer les étudiants au recrutement de la promotion suivante. Une sélection en mode participatif qui présente plusieurs avantages souligne Yvan Barel : «renforcement de leur expérience, implication dans le fonctionnement de la licence professionnelle, satisfaction des candidats qui peuvent échanger avec les étudiants.»

Découvrez aussi le récit des étudiants du M2 Humanités et Management de l'Université de Paris-Nanterre. Ils racontent la mission qu'ils ont menée auprès d'une entreprise dans le cadre de leur formation. Un exercice grandeur nature pour des futurs RH.

Je vous invite aussi à lire les témoignages des étudiants des formations sollicitées. Comme celui d'Adèle de Pimodan, HR développement Manager, passée par l'IAE Gustave Eiffel en 2015 : «Et que dire de la pédagogie, entre les simulations de crise, les études de cas collectives, l'organisation de la learning expedition dans un pays du nord de l'Europe, le colloque, Innov-RH, les réunions ANDRH, les nombreux partenariats (...), mes heures en entreprise, le mémoire professionnel... l'année n'a pas véritablement

ressemblé à un long fleuve tranquille, mais qu'est-ce que c'est bon ! Quel bonheur de me sentir éclose, de me voir grandir, de constater mon évolution, mes envies et même mes ambitions.»

Enfin, difficile de ne pas aborder la question de la pratique du distanciel. Ces derniers mois, les établissements et leurs enseignants ont dû faire preuve d'un sérieux sens de l'adaptation pour assurer la continuité des enseignements. Du tout présentiel, ils ont dû «switcher» en tout distanciel... sans toujours beaucoup de préparation. Il est fort à parier que l'on n'enseignera plus comme avant une fois la crise sanitaire passée, même si l'on ne peut pas rester sourds à la très forte demande des étudiants pour un retour au présentiel après des mois de formation à distance, qui les ont coupés d'une vie sociale ô combien importante. Les établissements capables d'offrir une offre de formation multimodale, hybride - d'autres diront aussi phygitale - s'en sortiront sans doute mieux demain. C'est le pari d'Eric Ouaknine à l'IGS qui souligne les nouvelles exigences auxquelles doivent faire face les centres de formation. «Les grèves du mois de décembre 2020 et le confinement nous ont amenés à adapter nos pratiques en faveur du distanciel et à accompagner nos enseignants dans ce processus pour diversifier les modalités au profit des classes inversées, du micro-learning ou des serious game et de fait améliorer l'efficacité de l'acte de formation.»

MIXTE OU PAS MIXTE ?

Tous les cursus sont ouverts à la gent masculine et féminine... n'ayez crainte. Ici, il est question de voir si les cursus mélangent ou non jeunes en formation initiale et professionnels en formation continue. L'intérêt de cette approche est discuté. Certains en font une vraie marque de fabrique pour tirer parti de la maturité des uns et de l'enthousiasme propre à la jeunesse des autres. Mais l'exercice peut être délicat. Il suppose de trouver la bonne alchimie, le bon «dosage» entre les différents profils pour créer une véritable émulation. Et quand il faut choisir une formation, il n'est pas inutile de se renseigner sur ce point. Ceux qui en parlent le mieux seront à coup sûr les étudiants. A lire le témoignage de Raphaëlle de Sainte Mareville, en reconversion professionnelle après 10 ans dans la fonction publique, la licence professionnelle Métiers de la GRH portée par Yvan Barel à l'IUT de Nantes a trouvé la formule. «Tout a été mis en œuvre par l'équipe pédagogique pour développer au mieux une vraie cohésion de groupe. Quant à l'entraide et au soutien au sein de la promo, ils sont réels et c'est vraiment un plus.»

Certains cursus s'adressent exclusivement aux professionnels. Car ceux qui retournent sur les bancs de l'école cherchent non seulement à théoriser des concepts qu'ils utilisent au quotidien, à prendre du recul sur leur pratique mais aussi à échanger avec leurs pairs. Au Ciffop, Véronique Chanut promet ainsi «inspiration, respiration et transpiration», aux candidats. Vous le découvrirez aussi à travers la formule de l'Executive Mastère (EM) proposée par SciencesPo. «Il n'existe pas de standard précis pour les formations utilisant le titre d'EM», rappelle Michel Barabel qui pilote ce programme. Leur point commun : elles sont destinées à des personnes justifiant d'une expérience professionnelle significative. Ce type de programme attire des professionnels qui «souhaitent accélérer leur carrière (...), se préparer à une prise de poste (...), modifier leur trajectoire professionnelle (...). Au-delà de ces finalités instrumentales, de nombreux participants sont également à la recherche d'une respiration personnelle et intellectuelle», explique-t-il.

Anne Cécile Geoffroy

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- *gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;*
- *gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH*
- *Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;*
- *Consultant RH international*





POUR DES RESSOURCES HUMAINES RESPONSABLES

MASTER **RHRS** IAE DE PARIS

Par Clotilde COURON, Emmanuelle GARBE et Florent
NOEL

MASTER

Clotilde Couron
Emmanuelle Garbe
Florent Noël

Programme



Le Master Ressources Humaines & Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'inscrit dans la grande histoire de management revendiquée par l'IAE de Paris – Sorbonne Business School. Créé en 1975, il s'agit de la première formation au management des ressources humaines proposée en France à des cadres en activité. Lorsqu'elle fut ouverte à des publics de formation initiale près de trente ans plus tard l'alternance fut privilégiée. Notre parti pris : on n'apprend pas la GRH à partir de rien, on ne peut la comprendre qu'en s'appuyant sur une expérience contextualisée.

Depuis l'origine, le master RH&RSE s'emploie à former des DRH, mais aussi à former à la GRH les parties prenantes de la fonction : syndicalistes, managers opérationnels, consultants entrant dans le périmètre de la fonction RH et devant, à ce titre, en percevoir les enjeux pour pouvoir relayer les politiques RH au sein des organisations. L'orientation est clairement donnée : la GRH n'est pas qu'une affaire de spécialistes, il s'agit d'une fonction éminemment partagée qui concerne toutes les dimensions des organisations. Cette approche consistant à travailler les transversalités, à s'appuyer sur l'expérience des apprenants et sur les échanges avec des universitaires et praticiens de haut niveau caractérise l'ensemble des formations dispensées par l'IAE de Paris.

Sur le fond, l'histoire de la formation épouse celle des évolutions de la fonction RH. Le DESS «Développement de la Fonction Personnel» créé par le Professeur Dimitri Weiss entendait marquer une rupture avec les approches trop strictement juridiques de ce nouveau champ managérial en allant puiser dans les sciences de l'organisation et les méthodes d'analyse des activités de travail. Dans les années 1990, le programme se transforme en DESS «Management avancé des ressources humaines et de la relation d'emploi». Ce tournant entérine une vision de la fonction articulée autour des enjeux stratégiques de l'organisation.

Lorsque le Professeur José Allouche remanie les enseignements au milieu des années 2000, la RSE devient un des principes directeurs du programme : la fonction RH s'écarte de la *hard law* et s'incarne dans des pratiques volontaristes dont les ambitions doivent dépasser l'atteinte des seuls objectifs économiques et financiers de l'entreprise. Faire de la GRH un levier de transformation sociale, tel est l'enjeu.

Cette orientation qui anime toujours l'équipe pédagogique est importante et le cursus entend donc «faire bouger les lignes de la GRH». Cela est d'autant plus nécessaire que les références actuelles de la fonction sont bousculées. Les mutations économiques, technologiques, organisationnelles, sociologiques s'accroissent. La GRH reposant sur des statuts connus, des perspectives de carrières bien définies et une relation d'emploi équilibrant sécurisation et subordination est de moins en moins opérante. Par ailleurs, on voit bien toutes les limites des pratiques de management actuelles : pression mise sur les salariés, perte de sens, polarisations sociales. Les logiques managériales classiques sont mises en cause en même temps qu'on en appelle à l'entreprise pour résoudre de nombreux enjeux de société. Enfin, les normes impératives universelles véhiculées par le droit du travail perdent du terrain. La mondialisation des activités économiques d'une part et le renvoi de plus en plus fréquent à la négociation locale d'autre part invitent les acteurs à promouvoir des innovations locales.

Les repères codifiés et les normes professionnelles établies tendent donc à devenir obsolètes. Il faut en conséquence apprendre à inventer de nouvelles façons de faire et repenser la relation d'emploi et ses modalités de régulation. Pour toutes ces raisons, la pédagogie du master RH&RSE vise à développer des capacités de veille et de prise de recul bien plus qu'à initier aux pratiques institutionnalisées.

Pour ce faire, le programme de la deuxième année de master, celle proposée en formation continue, est organisé en quatre modules. Il s'agit dans un premier temps de comprendre l'articulation des pratiques de GRH avec les enjeux stratégiques singuliers de l'organisation et d'en évaluer la cohérence interne. Pour ce faire, les étudiants sont amenés à «ouvrir le capot» de la politique d'une entreprise pour comprendre comment elle fonctionne, ses contraintes et les jeux d'acteurs qu'elle suscite. Le deuxième temps de la formation est consacré à l'analyse de

situations de travail. Il y est question de conditions de travail, de gestion du changement, de leadership. Il s'agit de comprendre les origines organisationnelles de situations problématiques pour penser des solutions évidemment, mais également réfléchir à des modalités de gestion préventive.

Vient ensuite le temps de la compréhension des liens entre stratégie de l'organisation et politique RH. En se saisissant d'une organisation en prise avec son environnement concurrentiel, on y apprend à gérer l'emploi et les compétences et à négocier les «points durs» de la GRH. Enfin, le cursus se termine par un module qui invite les participants à questionner leurs propres postures managériales et éthiques, les enjeux RSE de la GRH et de se frotter à des problèmes contemporains qui n'ont pas encore de solutions instituées, mais qui nécessitent la mise en place d'innovations sociales.

Avant d'aborder ces différents thèmes transversaux, la première année du cursus qui n'est proposée qu'aux étudiants de formation initiale vise à se familiariser avec l'environnement professionnel de la GRH dans une perspective de prise de poste.

L'accent est mis tout d'abord sur les processus fondamentaux, afin de garantir un socle commun de connaissances sur l'activité de la fonction RH, puis sur l'environnement normatif de la GRH, qui invite à s'intéresser à la fois au droit du travail et de la non-discrimination et aux enjeux liés à la diversité. Enfin, le programme aborde deux tendances qui traversent la fonction : l'internationalisation des entreprises et donc des activités de la fonction RH et la digitalisation, incluant la mobilisation de données pour accompagner la prise de décision en GRH.



Vincent Cavelot (diplômé en 2004 de la formation en apprentissage)

Head of People Development chez Technip

Le master RHRSE de l'IAE se caractérisait, à la fois dans les enseignements académiques et opérationnels, par la volonté de développer l'esprit critique, de ne pas former uniquement des personnes qui exécutent ce qui leur est demandé, mais des RH et DRH qui peuvent challenger les règles établies et porter des voix différentes. Cela m'a guidé ensuite dans ma carrière et mon parcours. Par ailleurs, les profils des autres élèves étaient très diversifiés, et j'ai gardé des contacts avec cette promotion. Enfin, le master était déjà en apprentissage, ce qui facilitait l'intégration dans la vie professionnelle. J'étais en apprentissage chez IBM en relations sociales, ensuite j'ai travaillé aux relations sociales chez Club Med, puis j'ai été HR Manager sur des sites de production. En 2012, je suis entré chez Technip en tant que Talent Manager. Je suis devenu le DRH du siège social en 2015, puis Global Talent Management Director en 2018. Aujourd'hui, je suis Head of People Development. Pendant 4 ans, je suis intervenu dans le master de l'IAE en apprentissage, notamment sur le positionnement de HR Business partner. J'ai trouvé que c'était une expérience très enrichissante et stimulante. C'était aussi pour moi une occasion de transmettre ce qui m'avait été transmis.

Sandrine Lhenry (étudiante en M2, Formation continue) : Devenir diplômée tout en travaillant, c'est possible !

Chargée de mission communication et RSE chez ENEDIS et Administratrice Salariée d'EDF

Dès 2021, je vais intégrer la direction de la communication & RSE d'ENEDIS et devenir administratrice salariée de sa maison mère EDF. Avant cela, j'ai osé ! Je me suis autorisée à reprendre la fac mais pas n'importe laquelle, l'une de celle qui joue la carte de la diversité des profils, de l'ascenseur social tout en garantissant un enseignement de haut niveau. J'ai donc déposé ma candidature à la Sorbonne pour suivre le cours du soir de Master 2 RH et RSE. Son contenu basé sur une approche scientifique, et non idéologique, a l'originalité d'aborder de manière transversale les pratiques RH en lien avec la société, les mutations économiques et les situations de travail. L'objectif étant d'aborder la RSE comme un vecteur touchant tous les domaines de l'entreprise. Certes c'est avec l'objectif de « rentrer dans la norme » avec un profil atypique en décrochant un BAC+5, mais pas seulement. Dans mon cas, ce fut également l'école de la 2ème chance. Lancée à 18 ans sur le marché de l'emploi, j'ai en effet passé BAC et BTS en candidat libre, puis ma licence en cours du soir au CNAM tout en suivant mon parcours pro et vie syndicale essentiellement au sein des Industries Electriques et Gazières. C'est exigeant mais ça en vaut la peine ! Car c'est gagner en confiance et se permettre d'envisager l'avenir autrement. De rendre à son tour...

A photograph of three people standing outdoors in front of a brick wall. On the left is a man with dark hair, wearing a blue blazer over a light blue shirt and jeans. In the center is a woman with long brown hair, wearing a plaid shirt and a dark skirt. On the right is a bald man with a beard, wearing a grey patterned shirt and dark trousers. They are standing on grass with some fallen leaves. Behind them is a brick wall and a window with a green frame showing a painting of a forest scene. A semi-transparent dark blue banner is overlaid on the bottom half of the image, containing the text.

L'APPRENTISSAGE, CLEF DE RÉUSSITE PROFESSIONNELLE

MASTER **GRH** IAE DE LILLE

de gauche à droite : Frédéric SAUVAGE, Lidwine
MAIZERAY et Fabrice CAUDRON

MASTERS

Fabrice Candron
Lilvine Maizemay
Frédéric Gannage



UNIVERSITY
SCHOOL
OF MANAGEMENT

Programme M1

Programme M2



Référence RH
RECHERCHES ET FORMATIONS RH D'EXCELLENCE

Le master GRH de l'IAE Lille conduit après un tronc commun en M1 à deux parcours : celui historique de métiers de la GRH - MRH ; celui d'études, conseil en GRH. Son objectif est de former des professionnels de la GRH disposant de solides compétences en GRH en capacité d'évoluer sur les métiers généralistes et spécialisés de la fonction RH, et sur les champs d'intervention pointus de l'audit social et du conseil, de l'accompagnement RH, de la formation et du développement des compétences, et du soutien aux transformations en lien avec les nouvelles formes de management et d'organisation du travail.

Le master propose un programme de formation type en deux années, avec des possibilités d'aménagements de parcours et des entrées directes en M2 selon les acquis et trajectoires des candidats, en particulier pour les auditeurs de la formation continue.

A IAE Lille University School of Management, l'exigence académique du programme se conjugue à l'action dans le cadre de l'alternance et de l'apprentissage obligatoires.

Les enseignements prennent appui sur les dernières recherches d'enseignants-chercheurs et des « bonnes pratiques » exposées et mises en débat par des professionnels experts. Le contenu est riche de thématiques de recherches variées portées par l'équipe d'enseignants-chercheurs en GRH, la plus importante au nord de Paris. Parmi les thématiques clefs : stratégie RH, GPEC, gestion de la diversité, rémunération, apprentissage et e-learning, bien être et sens au travail, dialogue social...

Le rapport aux contextes de GRH et à l'intervention RH est un fil conducteur pendant le programme. La diversité des auditeurs et la richesse des expériences développées dans le cadre de l'alternance sont mobilisées dans le cadre d'approches pédagogiques à la fois variées et créatives : apprentissages par problèmes, sketchnotes, ateliers d'échanges et de pratiques, ludopédagogie, approches collaboratives, production d'un mémoire...

LA RÉFLEXIVITÉ, PHILOSOPHIE PRINCIPALE DU MASTER

L'un des objectifs du master est surtout d'apprendre à prendre du recul et à adopter une forme de réflexivité nécessaire à toute prise de décision dans un monde en transformation. L'apprentissage est la pierre angulaire du master et la réflexivité, la philosophie principale du master. Cette logique d'apprentissage prend forme par-delà le lien à l'entreprise, à travers le vecteur des échanges entre pairs et avec les professionnels RH que sont les diplômés du master, les tuteurs pédagogiques ou les maîtres d'apprentissages. Concernant le contenu des blocs compétences, l'accent est mis sur les dimensions gestionnaires de la GRH, en particulier sur les méthodes et instrumentations de gestion mises en œuvre en GRH, ainsi que sur les savoir-faire techniques et les dispositifs à mobiliser dans l'exercice des missions et des activités liées au développement des RH (GPEC, formation, rémunération, gestion de la diversité, dialogue social...). L'analyse de l'environnement organisationnel, juridique, culturel, et économique permet d'ancrer ses "savoir-faire".

L'APPRENTISSAGE ET L'ALTERNANCE, POUR FORMER À DES SAVOIRS DIRECTEMENT ACTIONNABLES ET DES COMPORTEMENTS EN SITUATION

La formation est en alternance, la modalité de l'apprentissage étant celle retenue pour les étudiants. Cette modalité reconnaît ainsi le rôle complémentaire du centre de formation et de l'entreprise dans le parcours de l'étudiant. L'entreprise constitue elle-même un lieu de formation dans la mesure où elle permet à l'apprenti d'acquérir des connaissances techniques et de les mettre en œuvre en situation. L'apprenti y développe des compétences métiers en mobilisant des connaissances immédiatement mises en contexte de travail. L'apprentissage permet en outre à l'apprenti de se constituer un réseau professionnel solide : ses premiers collègues de travail lui ouvrent la porte de son futur métier et lui permettent d'en intégrer les codes. Le master est rattaché au CFA Formasup Hauts de France, facilitateur et garant de l'accompagnement pédagogique de chaque apprenti. Tous les tuteurs impliqués dans le programme, en centre de formation et en entreprise, peuvent se former et participer à une communauté active soucieuse du développement de professionnels RH.



CONSTRUIRE SON PROJET ET SON AVENIR PROFESSIONNEL

Je m'appelle Télia LUCAS, j'ai 23 ans et je suis en 2ème année de master Gestion des Ressources Humaines à l'IAE Lille. J'ai un parcours universitaire assez atypique rythmé par de nombreux questionnements qui m'ont finalement permis d'aboutir à mon projet professionnel : gestionnaire des ressources humaines. Pour me professionnaliser, améliorer mon employabilité, mais également permettre une transition "en douceur" entre la vie étudiante et la vie professionnelle, j'ai naturellement choisi de suivre un master RH en alternance.



C'est au sein du Groupe Ecolis que j'évolue au cours de ces deux années de master.

Il s'agit d'une PME de 30 salariés basée à Fretin (59). Cette entreprise, proposant des solutions écologiques pour l'habitat, est spécialisée dans la couverture et l'installation de panneaux solaires photovoltaïques. J'ai la chance d'être à un poste généraliste me permettant d'avoir des missions riches et variées en total autonomie : recrutement, formation, rémunération, gestion du personnel, veille juridique, accompagnement du changement, etc. Cela me permet de développer et de mettre en application dans un contexte concret et réel les connaissances apprises en cours. De plus, en collaboration avec mon maître d'apprentissage, également directeur général, j'ai la possibilité de prendre part aux décisions stratégiques RH et d'émettre des propositions. Je me sens vraiment considérée et reconnue comme une salariée à part entière. L'avantage d'effectuer mon alternance dans une PME est que l'avis de tous les salariés compte et c'est ensemble que nous portons la réussite de l'entreprise. De par la pluralité de mes missions et les nombreux imprévus auxquels je fais régulièrement face, je me sens monter en compétences de jour en jour et pleinement épanouie à ce poste en lien direct avec tous les salariés.

RENDRE CE QUI A ÉTÉ REÇU EN ESSAYANT DE FORMER AU MIEUX DE NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE RH.



«Le Master m'a permis d'acquérir tous les concepts clés de l'ensemble des métiers de GRH. Le bon mélange d'Enseignants Chercheurs (EC) et d'intervenants professionnels permet une formation très complète. Les cours gérés par les EC permettent de bien comprendre la théorie à travers notamment l'assimilation de concepts de la littérature scientifique RH. Les cours avec les intervenants professionnels m'ont plutôt aidé à construire mes propres convictions et ma propre posture professionnelle. Enfin le Master est très professionnalisant car un bon nombre d'évaluations consistent à réaliser des dossiers de groupe avec présentation orale.

La répétition de ces exercices m'a permis d'être très à l'aise dans les présentations à l'oral qui est un attendu important dans la vie professionnelle. Après quelques années en tant que professionnel RH, je me rends compte que je n'ai pas vraiment de manquement dans un domaine particulier et que le master m'a permis d'avoir une vraie polyvalence. De plus, mes expériences d'apprenti m'ont permis développer des expertises complémentaires à mes convictions RH généralistes. Malgré une spécialisation dans les domaines de l'analyse de données RH et des SIRH, j'ai pu mobiliser mes connaissances en GRH pour proposer des process et outils qui conviennent bien aux RH généralistes. Enfin, j'ai passé quelques process de recrutements et à chaque fois, j'ai senti que le master GRH de l'IAE était vraiment reconnu par les recruteurs. Je suis vraiment reconnaissant de tout ce que j'ai pu apprendre à l'IAE donc je suis resté assez lié au master en participant à différents événements (Jury d'entrée M1/M2, Événements organisés par l'IAE, Afterwork organisés par d'anciens étudiants de l'IAE...). J'ai notamment eu l'occasion de recruter plusieurs alternants de l'IAE dans mes équipes et favoriser le rayonnement de l'IAE dans mes entreprises. Donc quand on m'a proposé d'intervenir à l'IAE, j'étais ravi de pouvoir rendre un peu de ce que j'avais reçu en essayant de former au mieux de nouvelles générations de RH.» (Benjamin Butez, Global HRIS Manager, Roquette)

Son parcours : Bac S - DUT GEA Option RH à l'IUT de Lens - en apprentissage en tant qu'assistant RH en service RH à la Mairie de Béthune - Licence 3 MSG à l'IAE de Lille - en apprentissage en tant que chargé de reporting paie en service RH à la Mairie de Béthune apprentissage en tant qu'assistant administration du personnel et reporting RH à la DRH Groupe chez Tereos (Missions : Chef de projet BDES, reporting social, contrôle de gestion sociale, gestion de l'emploi dont préparation des réunions paritaires et suivis des accords collectifs) CDD 1an en tant que chargé de reporting RH et SIRH chez Tereos - CDI chez HR Path en tant que Consultant SIRH Junior d'octobre 2017 à juillet 2018 - CDI Chez Roquette en tant que Coordination process & SIRH de août 2018 à août 2019 puis Global HRIS Manager depuis septembre 2019

A photograph of three people standing in front of a large, ornate stone fountain sculpture. The man on the left is wearing a brown jacket and glasses. The woman in the center is wearing a dark jacket. The man on the right is wearing a dark jacket and a light-colored scarf. The fountain sculpture is made of light-colored stone and features several figures and decorative elements.

S'ANCERER DANS LES REALITES DU MONDE PROFESSIONNEL

MASTER**RH**IAE DE NANCY

Thierry COLIN, Maître de conférences HDR, Responsable du Master 1 DSRH

Yves MOULIN, Professeur des Universités, Responsable de la Mention RH et directeur adjoint de l'IAE

Anne STEVENOT, Professeur des universités, Responsable du Master 2 DSRH

MASTER

Thierry Colinet
Yves Moenlin
Anne Stevenot



Programme M1

Programme M2



Le Master Direction Stratégique des Ressources Humaines (DSRH) de l'IAE Nancy (Université de Lorraine) fête cette année son trentième anniversaire. Dès son origine, il été conçu par l'IAE, en partenariat avec l'ANDRH (ANDCP à l'époque), comme une formation de haut niveau universitaire à vocation professionnelle. Ce double objectif se retrouve dans un enseignement bénéficiant à la fois des derniers résultats de la recherche et d'un ancrage dans les réalités du monde professionnel.

UN CORPS PROFESSORAL ISSU D'UNE IMPORTANTE ÉQUIPE DE RECHERCHE EN GRH

Les enseignants permanents du master RH, tous Professeurs des Universités ou Maître de conférences, sont chercheurs au CEREFIGE. Ce laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université de Lorraine accueille une équipe comptant plus de 30 chercheurs en GRH. Par conséquent, les cours du Master sont dispensés par des spécialistes en mesure de transférer, sous une forme pédagogique, les dernières avancées de la connaissance scientifique en GRH.

Outre de nombreux articles dans les meilleures revues académiques et des communications à des colloques d'envergure nationale et internationale, l'activité scientifique des enseignants-chercheurs du master se distingue par des publications d'ouvrages de référence : on compte sur les dernières années 7 ouvrages, dont 4 manuels, qui, pour certains d'entre eux, ont été primés par la FNEGE (prix du meilleur ouvrage de recherche collectif en 2019 et du meilleur manuel en 2020). L'expertise des membres de l'équipe est également reconnue en dehors des milieux académiques (participation au comité d'évaluation des ordonnances Travail - France Stratégie, à la Commission Epargne salariale de l'ANDRH, articles pour des revues professionnelles comme la revue *Personnel...*). Des manifestations qui réunissent intervenants académiques nationaux et internationaux, praticiens et étudiants sont régulièrement organisées (journées sur la « Rémunération du Travail : enjeux de gestion et débats de société » en 2018, sur les « usages des outils de gestion et les transformations des organisations » en 2019, sur « La négociation collective dans tous ses états » en 2020 ou le colloque sur l'« Avènement d'un modèle de dialogue social ? » en janvier 2021). Enfin, les publications scientifiques reposent sur des enquêtes approfondies en entreprise par le biais d'observations, d'entretiens, de traitement de bases de données, ... Cette confrontation régulière des chercheurs au fonctionnement concret des organisations leur fournit de nombreux exemples qu'ils utilisent pour illustrer leurs cours ou développer des études de cas.

Cette articulation entre recherche et enseignement contribue à développer les capacités d'analyse, de synthèse et d'évaluation des futurs managers des Ressources Humaines, dans un souci d'ouverture d'esprit et de curiosité. Si la maîtrise des outils et du cadre réglementaire est un pré-requis nécessaire, les enseignements dispensés en master favorisent la prise de distance à l'endroit d'une vision technicienne de la GRH et invitent à la réflexion sur le sens de ces outils pour l'organisation et ses ac-



teurs, les enjeux et limites de ceux-ci, leur nécessaire adaptation. Comme le suggère l'intitulé du diplôme, «développement stratégique des RH», la compréhension des dynamiques et des motivations des individus et des collectifs au travail est également au cœur de la formation.

En croisant les points forts de l'équipe de recherche (accueillant les enseignants-chercheurs du diplôme) à une prospective des métiers RH dans la Région (étude menée par deux maîtres de conférences en collaboration avec des étudiants), la seconde année du Master, en plus d'un tronc commun, a été dotée de deux options. L'option GES – Garant des Equilibres Sociaux – approfondit le dialogue social et la négociation collective, à travers des thématiques d'actualité telles que la qualité de vie au travail, le bien-être et l'accompagnement du changement. L'option AC – Architecte des Compétences – détaille plus spécifiquement la façon dont le praticien en RH construit les compétences individuelles et collectives des organisations en insistant particulièrement sur le rôle du management de proximité.

UNE ACQUISITION DE COMPÉTENCES QUI PASSE ÉGALEMENT PAR L'INTERVENTION DE PROFESSIONNELS RH ET L'ALTERNANCE

Créé en partenariat avec l'ANDRH, le Master DSRH fait intervenir des professionnels des ressources humaines dès le M1 mais surtout en M2 (environ 50 %). Dans la mesure du pos-

sible, ceux-ci interviennent en tandem coordonné avec un enseignant-chercheur pour dispenser une unité d'enseignement. Les membres de l'ANDRH sont également partie prenante des comités de perfectionnement des diplômes et des jurys de sélection. F Lemoine, président du groupe local de l'ANDRH et Directeur du développement du Groupe LEADER, est également membre du CA de l'IAE. La professionnalisation des étudiants repose également sur leur intégration dans les entreprises par le biais de l'alternance qui peut s'effectuer au travers d'un stage long, d'un contrat de professionnalisation, d'un contrat d'apprentissage ou en activité pour les étudiants en formation continue. Depuis 2020, l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) est le partenaire du Master pour les contrats d'apprentissage. L'IAE Nancy propose à ses étudiants un service de proximité «Insertion professionnelle et stages» qui les guide dans leur recherche à travers l'accès aux offres sur le career center JOBTEASER et la mise en place d'ateliers personnalisés et individuels.

UNE PÉDAGOGIE INNOVANTE

Le Master DSRH se situe sur le campus ARTEM. Les enseignements profitent de locaux neufs et d'un environnement agréable. Les étudiants bénéficient d'un accès privilégié à la médiathèque du campus, à la maison des associations, à des salles de médiascape, à des espaces modulables de co-working (chaises nodes), ...

La taille des promotions (une trentaine d'étudiants par année) permet de mettre

Universitaire	Thème de recherche récent	Cours
T. Colin & B. Grasser	Le rôle des instruments de gestion des compétences dans la pratique stratégique	Gestion des compétences Approche stratégique des compétences
R. Dalmasso	Evaluation des ordonnances « Travail » de 2017	Droit du travail
L. Guery	Comparaison à l'international des pratiques de GRH	GRH à l'international
P. Laroche	Syndicats, négociation collective et performances des entreprises	Relations professionnelles
E. Mercier	La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe	Gestion des carrières
Y. Moulin	Les stratégies de contestation des restructurations d'entreprises	Restructurations et employabilité
A. Stévenot	Epargne salariale, Actionnariat salarié	Stratégie de Rémunération

en œuvre une pédagogie personnalisée. Les enseignements, organisés généralement sur des plages de trois heures, alternent cours, exercices, études de cas, projections vidéo, ... Les modalités pédagogiques non conventionnelles sont privilégiées. En début de première année, un jeu de simulation d'entreprise permet à la fois un retour sur les bases de la gestion d'entreprise et une première prise de contact entre étudiants. Pour renforcer la cohésion d'équipe et développer des compétences de communication, la promotion de première année monte une pièce de théâtre présentée lors du gala du master. Ils sont accompagnés dans cette démarche par une metteuse en scène professionnelle qui met en œuvre des techniques d'animation favorisant le team-building. Dans le cadre du cours de droit du travail, les étudiants assistent à des audiences du tribunal de prudhomme qui font l'objet d'un compte rendu exploité lors des cours suivants. Enfin, les étudiants des deux années de Master, regroupés dans l'association Humanum, s'impliquent dans de nombreux projets (visites d'entreprises, petits-déjeuners professionnels, ...) qui contribuent à leur évaluation (Cf. encart 2).

Les étudiants peuvent également réaliser une année de césure entre le Master 1 et le Master 2. Tout en restant étudiants de l'IAE, ils mettent cette année à profit pour développer des compétences linguistiques, professionnelles ou culturelles (tout en conservant leur protection sociale). Les projets récents combinent souvent un stage linguistique, un stage en entreprise et une expérience à l'étranger (Californie, Australie, Royaume-Uni, Allemagne, Nouvelle-Zélande).



J'ai construit mon parcours autour des sciences humaines. J'ai effectué une classe préparatoire Littéraire et Sciences Humaines (B/L), une licence de sciences politiques puis un M2 en Ressources Humaines au sein de l'IAE de Nancy. Après mon Master 2, j'ai eu l'occasion de travailler pour différentes entreprises dans le domaine des ressources humaines. Ces expériences professionnelles étaient très enrichissantes et j'ai eu le sentiment qu'elles le seraient plus encore en tissant un lien entre mon activité professionnelle et un parcours de recherche. En effet, confronté chaque jour à des problématiques de gestion des compétences, d'accompagnement managérial ou de gestion des carrières, j'avais la conviction de disposer d'un terrain d'investigation et de recherche formidable. C'est dans cette optique que j'ai contacté l'IAE de Nancy et que j'ai pu approfondir mes réflexions au travers d'un doctorat en sciences de gestion. Cette expérience formidable a été pour moi l'occasion d'explorer la problématique de la transmission de compétences à la fois dans mon activité professionnelle et dans un travail de recherche universitaire. Je garde aujourd'hui la certitude que la recherche scientifique et le monde professionnel se nourrissent mutuellement et que chaque professionnel RH a la possibilité de dialoguer avec les acteurs de la recherche scientifique pour approfondir sa réflexion et aiguiser son expertise professionnelle;

Après un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations à l'IUT Nancy-Charlemagne en 2017 et une Licence AES à l'IAE de Nancy en 2019, j'ai intégré le Master Direction Stratégique des Ressources Humaines en septembre 2019. Actuellement en 2ème année de Master, je m'épanouie et m'enrichie grâce aux enseignements proposés qui présentent l'avantage d'être à la fois pratiques et théoriques. En effet, nous avons la chance de participer à des cours menés tant par des enseignants-chercheurs que par des professionnels de la fonction RH, ce qui ne peut qu'enrichir notre vision des RH.

En parallèle, le Master DSRH nous donne la possibilité de réaliser une alternance ou un stage long sur un rythme alterné durant nos deux années d'étude. Pour ma part, j'ai la chance de réaliser mon alternance au sein de la Délégation Régionale Grand Est d'EDF à Nancy sur deux ans. Cette expérience professionnelle me permet de comprendre concrètement ce qu'est la fonction RH au niveau stratégique.



J'ai également la fierté cette année d'être Présidente de l'Association Humanum qui cherche à développer des actions liées aux Ressources Humaines tout en améliorant la visibilité du Master DSRH. Faire partie de cette association me permet de mettre en pratique des compétences plus larges mais tout aussi essentielles telles que des compétences organisationnelles, communicationnelles, de prise de décision ou encore d'écoute. Ma dernière année d'étude en Master DSRH me permet donc de porter à la fois la casquette d'étudiante, d'alternante et de présidente de l'Association Humanum, une opportunité rare me permettant de me sentir prête pour mon entrée imminente dans la vie active.



Master SIRH

Anne LOUBES

Najoua TAHRI

INNOVER ET CONCEVOIR DES SIRH DE QUALITÉ

MASTER **SIRH** IAE DE MONTPELLIER

Promotion SIRH Montpellier 2019

MASTER

IAE
MONTPELLIER
École Universitaire
de Management

Anne Lombes

Programme

 **Référence RH**
Réseau des formations RH d'excellence



L'objectif du Master Systèmes d'Information et Ressources Humaines est d'offrir une formation universitaire correspondant aux besoins des entreprises dans les domaines des SIRH et du digital RH. Positionnée dans la mention Management des Systèmes d'Information (MSI), la formation intègre pleinement les dynamiques et enjeux en Ressources Humaines (RH).

Dès le départ, voilà plus de dix ans, ce master en RH s'est déployé dans un environnement ouvert aux SI, véritable cœur de métier de l'IAE Montpellier. Ce terreau très fertile constitue la clef de voûte d'un master RH qui assume pleinement d'être adossé, pour son accréditation, à une autre discipline des sciences du management. Récemment ré-accrédité diplôme national, ce Master offre pour la rentrée 2021 une nouvelle maquette et de nouveaux contenus adaptés aux transformations des métiers RH et SIRH. Au niveau national il est un des rares diplômes à offrir cette spécialisation.

Avec cette formation, il s'agit d'être aux côtés des entreprises et des acteurs RH pour leur proposer un vivier de talents pour la mise en place, le développement et la modernisation de leurs SIRH en offrant une approche globale du fonctionnement des organisations situées en contextes mouvants et incertains. La compréhension de l'orientation stratégique de la GRH avec notamment les SIRH et la transformation digitale est essentielle à la prise de responsabilité dans le domaine des RH et plus spécifiquement des SIRH. La dimension humaine des solutions RH est un élément incontournable de la formation avec l'intégration de l'ensemble des parties prenantes, la mise

DOSSIER FORMATION RH



en exergue du partage de la Fonction RH avec les managers de proximité et plus largement la prise en compte de l'ensemble des collaborateurs. La philosophie de ce diplôme est ainsi d'agir dans le profond respect des femmes et des hommes qui œuvrent à tous les niveaux au sein des organisations. L'IAE Montpellier a présenté en mai 2020 le rapport PRME (Principles for Responsible Management in Education). Comprendre les enjeux de la cohérence des SIRH, du digital RH et plus largement des processus RH avec la stratégie, avec les politiques RH ainsi qu'avec les piliers de la RSE, constitue le fil conducteur de ce diplôme.

La reconnaissance maintenant acquise de cette formation s'est construite grâce à un fort partenariat avec le milieu professionnels. Au-delà des enseignements académiques, les étudiants apprennent de l'entreprise. De nombreux professionnels de l'équipe pédagogique accompagnent depuis le début les étudiants et des visites d'entreprises jalonnent la compréhension du monde du travail et des métiers orientés en SIRH. La participation au salon des solutions RH (Paris- Porte de Versailles) aiguise la compréhension de l'offre en matière de SIRH et facilite la rencontre avec les éditeurs. Chaque année, les étudiants ont ainsi l'opportunité de se déplacer à Paris pour assister à ce salon et pour rencontrer de nombreux professionnels : le cercle des SIRH, des anciens étudiants (St Gobain, MC2I, Danaé conseil,...). Des manifestations destinées aux professionnels sont également organisées par les étudiants. Tous les ans, ils proposent le TRU Montpellier (The Recruitment Unconference) devenu un lieu de débat incontournable en Occitanie sur les innovations en recrutement (près de 80 professionnels répondent présents). Il est réalisé en partenariat avec l'Ecole du recrutement, Florian Mantione Institut et l'Emploi LR. Des relations de proximité sont établies avec l'ANDRH en région systématiquement invitée à tous les événements, membres de l'équipe pédagogique et contributeurs comme par exemple, pour l'organisation des RH Hackent le digital. Ce Master est effectivement reconnu par le «collectif reconquête RH» et a contribué à l'organisation et à la conception par les étudiants de deux après-midi d'étude «#RH hackez» le digital.

Le partenaire historique de ce parcours reste le groupe la Poste qui nous a fait confiance en en proposant, dès le départ, de nombreux contrats d'apprentissage. Ce parcours est d'ailleurs encore rattaché au CFA Formaposte Sud Est. Avec ce partenaire, nous avons acquis une réelle expertise dans l'accompagnement des formations en apprentissage.

Enfin, ce diplôme réalisé à l'université, adossé à la recherche bénéficie pleinement du transfert des savoirs académiques provenant des équipes de recherche en RH, en SI, en management responsable et transition écologique (Laboratoire Montpellier Recherche en Management) au sein desquelles se trouvent des enseignants chercheurs spécialisés en SIRH.

Une forte ouverture sur le monde professionnel, une veille sur l'évolution des technologies de l'information ainsi qu'un lien étroit avec la recherche apportent à cette formation une véritable valeur ajoutée. La période de 9 mois minimum en entreprise prévue dans le cadre du stage ou de l'alternance débouche, en deuxième année, sur la rédaction d'un mémoire professionnel. Son objectif est d'apporter par une démarche académique des réponses à une problématique concrète de transformation en SIRH.

Les enseignements reçus, un fort ancrage au monde professionnel ainsi que l'expérience acquise confèrent ainsi aux diplômés une forte employabilité, avec une insertion professionnelle de qualité. Actuellement, ce sont 190 anciens étudiants <https://www.alumniae-montpellier.fr> qui occupent des postes soit : - dans le conseil : par exemple chez MC2I conseil en transformation numérique, ou bien encore Danaé Conseil aux côtés du Président fondateur de Danaé Conseil et secrétaire créateur du Cercle des SIRH. - dans les différents métiers supports RH et SIRH : Digital RH, Chef de projet SIRH, responsable applicatifs RH, HR Développent, RH coordinateur, chargé de développement RH, Chef de Projets et Chargé de missions SIRH, chargé de recrutement (Sabenat Technics, RATP, Saint Gobain, la Poste, CEA Marcoule, Conseil départemental de l'Hérault, Adecco Group,...)

Expert en Ressources Humaines, SIRH et conduite du changement. J'ai débuté ma carrière à l'international avant d'évoluer dans le conseil. J'interviens désormais sur toutes les phases d'un projet RH/SIRH, c'est-à-dire de la définition de la stratégie au suivi du déploiement, en passant par la production des livrables clés. Avant cela, j'ai obtenu mon Master II - SIRH à l'IAE de Montpellier.

Cette formation est un véritable atout pour ses étudiants car elle allie parfaitement les aspects théoriques et pratiques, pour offrir les outils incontournables à une bonne compréhension et résolution des problématiques RH/SIRH. La composition de l'équipe enseignante témoigne de ce double apport en étant constituée à la fois d'enseignants chercheurs mais également d'intervenants issus du monde de l'entreprise. L'entrée en Master II SIRH est sélective mais offre sa chance à tous. Ainsi tout étudiant méritant et désireux d'évoluer vers des responsabilités RH/SIRH pourra bénéficier d'un enseignement de haute qualité conjuguant exigence avec bienveillance».

Nabil Lasfer : Managing Consultant RH/SIRH/Conduite du changement

J'ai 27 ans et je suis Coordinateur de la formation à Montréal au Canada. Je suis ravi d'écrire ce témoignage car l'IAE de Montpellier a été un véritable tremplin dans ma vie professionnelle.

En 2014 j'ai intégré le Master SIRH à l'IAE de Montpellier. Les transformations numériques et technologiques des entreprises étant devenue une préoccupation majeure, l'option Systèmes d'Informations en Ressources Humaines correspondait parfaitement à mes aspirations. J'ai beaucoup apprécié ces deux années d'études. Le master SIRH m'a permis de comprendre et de m'approprier une vision RH globale via le développement des compétences dans tous les domaines des ressources humaines: recrutement, formation, relations sociales, rémunération, etc. Le côté concret du programme a été un point fort, comme l'a aussi été l'apprentissage de la gestion de projet de systèmes d'informations. Le vrai plus, celui qui a été un tremplin, a été l'alternance en deuxième année. Cette expérience sur le terrain m'a permis de gérer un projet à part entière : le changement du système de paie et de gestion des temps de l'entreprise. Un projet de grande ampleur ! À la suite de l'alternance, dans cette même entreprise, j'ai signé mon premier CDI. En près de 4 ans, j'ai mis en place deux nouveaux systèmes d'informations RH, géré la dématérialisation des bulletins de salaires et eu l'opportunité de gérer plusieurs projets dans divers aspects des ressources humaines. Aujourd'hui, je travaille à Montréal en tant que Coordinateur de la formation. Mon challenge au quotidien est de trouver la meilleure façon d'améliorer les processus de la formation. Et récemment, cette mission s'est étendue à tous les domaines du service RH pour répondre aux défis économiques actuels».

Rémy Aliaga, Coordonnateur de la Formation chez Safran Cabin-Canada

«Le Master 2 SIRH nous permet de monter en compétence sur une spécialité RH qui est intéressante et recherchée. En tant qu'étudiant je trouve que la vraie force de ce diplôme réside aussi dans le fait que nous ne sommes pas enfermés dans une discipline mais que nous sommes vraiment formés en tant que généralistes RH avec une expertise SI. C'est pour nous le meilleur moyen de nous ouvrir un maximum de portes et assurer une certaine adaptabilité !»

Nicolas Hugon (étudiant en Master 2 SIRH – alternant Total S.E.)

«Étant étudiant Montpelliérain depuis toujours, réaliser mon Master au sein de l'IAE de Montpellier est une véritable opportunité. Le Master correspond à mon projet professionnel et permet de se former de manière transversale à la gestion et au management RH. Cela m'a également ouvert les portes de l'alternance et enrichi mon expérience professionnelle».

Mehdi Lahraoui (étudiant en Master 2 SIRH – Conseil départemental de l'Hérault) :

A portrait of a woman with short, wavy grey hair and glasses, smiling. She is wearing a blue patterned top. The background is a dense green foliage. The text is overlaid on the lower half of the image.

QUAND DEVELOPPEMENT RH ET TRANSFORMATION DIGITALE FONT BON MENAGE

MASTER **GRH** UVSQ

Delphine Philip de Saint Julien, Maître de Conférences-HDR, responsable pédagogique du Master 2 et de la mention «Gestion des Ressources Humaines» - delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Aline Lemeur Maître de Conférences, responsable pédagogique du Master 1 «Gestion des Ressources Humaines» - aline.lemeur@uvsq.fr

Site web : <https://www.ism-iae.uvsq.fr/masters>

MASTER

Delphine Philip de Saint Julien
Aline Lemoine



Programme M1

Programme M2



Le Master «Gestion des Ressources Humaines» se prépare par la voie de l'alternance, réalisé en partenariat avec l'ESSYM, école de la CCI Paris Ile de France, ou de la formation continue ; avec un rythme d'une semaine à l'Université et de deux semaines en entreprise. Il vise à faire acquérir aux étudiants des savoirs théoriques, des savoir-faire, des savoir-être et des savoir-apprendre dans les différents domaines des ressources humaines.

Le Master 1 GRH a pour objectif d'harmoniser les connaissances et les compétences autour du management et de la gestion des ressources humaines, avec une évolution progressive vers la spécialisation qui sera suivie en Master 2 GRH. A l'issue des S1/S2 réalisés dans le cadre du master 1, deux parcours sont possibles pour effectuer leur S3/S4 dans le cadre du master 2 : d'une part, le parcours "Management et Développement des RH" ; d'autre part, le parcours "Management des RH et Transformations Digitales". Il est également possible d'intégrer le Master 2 après un Master 1 réalisé dans une autre composante de l'Université Versailles Saint Quentin ou d'une autre université.

COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES

De manière générale, les compétences et connaissances que les étudiants auront développées leur permettront :

- de maîtriser les savoirs, outils fondamentaux et contextes du management, en analysant les documents, tableaux de bord RH et en s'appuyant sur une veille RH et juridique ;
- d'élaborer et piloter des projets RH ;
- d'élaborer, piloter et déployer des stratégies RH, selon des approches transversales et complémentaires ;
- d'élaborer et mettre en œuvre des travaux collaboratifs, mobilisant les parties prenantes de l'organisation ;
- de maîtriser les outils de communication de manière adaptée.

«MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES RH»

Le parcours «Management et Développement des RH» a pour objectif de former à la dynamique managériale de la fonction RH, aux enjeux RH à venir dans le cadre d'une approche globale et transversale et de spécialiser des futurs cadres en management et développement RH.

Ce parcours s'inscrit dans une logique de développement de la fonction RH permettant des perspectives d'évolution vers des postes polyvalents de Développement RH et de Responsables RH.

Outre les compétences générales présentées ci-dessus, il vise à faire acquérir aux étudiants les principales compétences :

- 1 *Construire des politiques et des plans d'actions RH, respectant la stratégie de l'entreprise et sa responsabilité sociale et sociétale, adaptées aux contextes nationaux et/ou internationaux ;*
- 2 *s'assurer de leur opérabilité, notamment en cas de crises et de conflits ;*
- 3 *connaître les bases psychologiques susceptibles de comprendre les comportements des individus et des groupes au sein des organisations ;*
- 4 *faire œuvre d'amélioration continue des pratiques GRH.*

Le parcours «Management et Développement des RH» possède deux caractéristiques distinctives. Il met, d'une part, l'accent sur la gestion sociale et européenne des entreprises, notamment via un séminaire organisé en Slovaquie grâce à un partenariat avec l'Université de Banska-Bystrica, permettant aux étudiants d'appréhender une culture managériale au regard des spécificités culturelles à l'intérieur de l'Europe. D'autre part, le parcours propose une approche éthique et responsable dans la mise en œuvre d'un management des RH, notamment en cas d'une gestion et d'une communication de crise.

«MANAGEMENT DES RH ET TRANSFORMATIONS DIGITALES»

Le parcours «Management des RH et Transformations Digitales» a pour objectif de spécialiser des futurs cadres RH en leur permettant la maîtrise des spécificités de la fonction RH et sa dynamique managériale ; des enjeux RH à

venir, dans un contexte de mondialisation et de transformation digitale, bouleversant les modes d'organisation du travail et de management RH.

Ce parcours s'inscrit dans une logique «évolution de la fonction RH» autour de la digitalisation de celle-ci et des transformations des modes d'organisation et de travail.

Outre les compétences générales présentées ci-dessus, il vise à faire acquérir aux étudiants les principales compétences :

- 1 *analyser et construire les processus de la fonction RH ; particulièrement dans un contexte de transformation digitale et d'innovation RH ;*
- 2 *construire des plans d'action dans le cadre du pilotage de changements RH telle qu'une restructuration s'accompagnant d'actions en matière de GRH ;*
- 3 *connaître les bases psychologiques susceptibles de comprendre les comportements des individus et des groupes au sein des organisations ;*
- 4 *élaborer des politiques et des procédures adaptées aux différents contextes, nationaux et/ou internationaux.*

Le parcours «Management des RH et Transformations Digitales» possède deux caractéristiques distinctives. D'une part, il met l'accent sur le management international des RH dans un contexte de mondialisation, notamment via un séminaire organisé avec Georgetown University aux USA. D'autre part, les e-politiques RH bouleversent les organisations de travail tant par leurs contenus que par les processus (e-recrutement, e-learning, télétravail, nomadisation, management à distance, dématérialisation, SIRH, RGPD...) et permettent de déployer des pratiques RH innovantes auxquelles les étudiants sont sensibilisés.

Fabien G., promo 2021

Je réalise le parcours de formation master 2 GRH-MDRH dans le cadre de la formation continue depuis septembre 2020. J'occupe actuellement un poste de directeur adjoint dans un ESSMS (Etablissements et Services Social et Médico-Sociaux), et ce depuis 10 ans.

J'ai choisi d'effectuer ce master d'une part, pour développer mes compétences et connaissances sur la Gestion des Ressources Humaines (c'est-à-dire lier ma pratique et mon expérience aux savoirs théoriques que propose cette formation), et d'autre part dans une dynamique de reconversion professionnelle avec le désir d'orienter ma carrière plus spécifiquement vers des fonctions de DRH.

Cette formation est dispensée par une équipe enseignante engagée et assurant un accompagnement global à travers un dispositif particulièrement structurant pour nous, étudiants. Cette disponibilité s'avère être essentielle au regard du contexte de la crise sanitaire que nous traversons.

Pour exemple, j'ai pu bénéficier d'un cours personnalisé à distance me permettant aujourd'hui d'appréhender mes recherches bibliographiques de manière efficiente à partir du portail documentaire de la bibliothèque universitaire.

Après 3 mois de formation, je peux témoigner d'une prise de recul qui me permet déjà d'effectuer une forme de déplacement dans ma posture, réduisant ainsi mes certitudes et incitant chez moi un désir de recherches. Cela me permet de réorganiser ma pensée en m'appuyant sur une réflexion distanciée sur ma pratique professionnelle.

Alexia B., promo 2021

«C'est en discutant avec mes collègues RH que j'ai pu connaître l'ISM-IAE. Elles me l'ont fortement conseillé pour la qualité du diplôme et des cours dispensés. J'ai pu intégrer le Master 1 puis cette année le Master 2 parcours management et développement des ressources humaines. Je souhaitais m'orienter plutôt vers la stratégie d'entreprise et la gestion des RH, afin d'occuper à l'avenir un poste à responsabilités. L'équipe enseignante est à l'écoute, bienveillante et nous aide sur nos projets professionnels. L'ISM-IAE nous propose aussi une diversité de certifications en parallèle de la formation (toeic, certificat voltaire, référent handicap...) afin que nous puissions nous différencier sur le marché du travail. Je suis ravie d'avoir pu intégrer cet IAE !»

Oriane P., promo 2021

«Cette formation en alternance est très complète et permet d'allier théorie et pratique. Les cours sont, pour la plupart, dispensés par des professionnels ce qui est un réel atout puisque les intervenants puisent dans leurs propres expériences pour enrichir leurs enseignements. Concrètement, les cours sont variés et nous donnent les clefs pour être opérationnels en entreprise. La mixité des profils des élèves en M2 est également un plus, nous venons tous d'horizons et de formations différentes, ce qui encourage les échanges enrichissants.»





ENSEIGNER LA GRH DANS LE SECTEUR PUBLIC : L'ART ET LA MANIÈRE

MASTER **GRH** MANAGEMENT **PUBLIC**

Véronique CHANUT, Professeur des universités

Université Paris 2 Panthéon-Assas

Directeur du CFFOP, Directeur du Master GRH et ma-
nagement public

MASTER

Véronique Chanut

Programme



A rebours de bien des idées reçues, le secteur public se transforme. Sous l'impulsion notamment de la loi de transformation publique du 6 août 2019, la fonction RH a engagé une mue spectaculaire : naguère reléguée à l'intendance, elle est désormais promue comme fer de lance de la réforme administrative. Dans ce contexte, la professionnalisation des RH devient une ardente obligation.

Un nouveau défi pour la Grande Ecole Universitaire des Métiers RH qui a adjoint à ses programmes une formation spécifique visant à répondre aux attentes pressantes des administrations publiques, engagées dans des réformes sans précédent de leur politique de ressources humaines.

LA TRANSFORMATION PUBLIQUE, NOUVELLE FRONTIÈRE DU CIFFOP

Créé en 2014, ce Master GRH et Management Public doit beaucoup à l'expérience de ses intervenants, professionnels et universitaires, tous impliqués dans ce mouvement de transformation publique et convaincus que la modernisation des RH a partie liée avec celle de l'Etat.

La conception générale du programme place ainsi la RH au cœur des processus de transformation (réorganisations, révolution digitale, évolution de l'environnement et de la relation de travail, innovations RH, etc...). Sur fond de mutation des modèles d'action publique, c'est finalement une vision renouvelée des RH que promeut le CIFFOP, dépassant au passage l'approche administrative et statutaire des RH.

La raison d'être de ce programme se justifie ainsi par cette ambitieuse idée de mettre les RH au service de la transformation publique.

Partie prenante de ces transformations, le CIFFOP entend produire une valeur d'impact, avec la perspective que des agents publics mieux formés et mieux gérés sont la garantie, à terme, d'usagers mieux servis.

PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

En l'absence d'un corpus établi et d'outils encore bien stabilisés en matière de GRH publique, les contenus ont d'abord beaucoup puisé dans les expériences en cours. Le lancement du programme a d'emblée bénéficié du soutien d'institutions, comme l'armée de terre et la gendarmerie nationale, soucieuses d'accélérer le développement de leur filière RH et de s'ouvrir à l'université. Pour ces administrations partenaires, le CIFFOP constitue un laboratoire d'expérimentations et de nouvelles pratiques RH.

Ces collaborations trouvent d'ailleurs des prolongements en matière de recherche, débouchant sur des conceptualisations originales et la formalisation de méthodologies scientifiques et pratiques : c'est le cas par exemple de la recherche-action engagée avec la gendarmerie nationale sur le développement et l'évaluation du leadership public. Cette mutualité d'intérêt entre chercheurs et praticiens permet d'actualiser en permanence le programme.

DES ÉTUDIANTS ENTREPRENEURS DE LA CAUSE RH

Dans cette stratégie ambitieuse de développement de la GRH publique, le CIFFOP mise sur l'imagination, l'audace et l'engagement des étudiants sélectionnés.

Ceux-ci viennent d'horizons différents et disposent d'expériences variées. Cette diversité de profils est particulièrement recherchée d'autant que le Master intéresse aussi bien des étudiants de formation initiale, séduits par la formule de l'apprentissage que des professionnels RH en activité, désireux de reprendre les études. Tous passionnés par le service public, ils souhaitent contribuer activement à sa modernisation.

Les motivations de service public constituent d'ailleurs le principal critère de sélection à travers des mises en situation professionnelle qui permettent d'évaluer l'adhésion des candidats à des valeurs de service public et à des objectifs de performance publique.

Comme pour les autres Masters du CIFFOP, la formation se déroule en alternance, si bien que les étudiants, qui suivent leurs études en travaillant, sont pour la plupart impliqués dans des projets de modernisation de leur administration. Véritables entrepreneurs de cause, ils défendent, par leurs actions, une certaine idée des RH et cherchent à incarner des valeurs qu'ils ont d'ailleurs formalisées dans une charte commune.

FORMATION DANS ET PAR L'ACTION

Fort d'une expérience de quelque 50 années dans l'enseignement des RH, le CIFFOP a développé une pédagogie originale qui signe sa marque et qui repose sur un apprentissage concret des RH.

Véronique Chanut qui s'est beaucoup inspirée de son expérience de la formation au management de hauts fonctionnaires (L'Etat didactique, 2004), est persuadée que la qualité et l'excellence ne suffisent plus et qu'il est nécessaire aujourd'hui de stimuler la créativité des étudiants.

Dans cette perspective, trois figures inspirent ce programme :

D'abord, la figure du praticien réflexif : les étudiants sont invités à cette pratique réflexive à travers une série d'exercices originaux, comme le « Fil d'Ariane » qui leur permet au fil des sessions de capitaliser leurs réflexions et de trouver leur propre chemin ;

la figure de l'artisan est également mobilisée, particulièrement dans le projet de fin d'études, volontiers comparé à un chef d'œuvre. En réhabilitant cette culture de l'artisanat, l'objectif est de développer la créativité des étudiants en même temps que leur capacité à faire. Partant du constat que la créativité ne se décrète pas, la démarche vise plutôt à créer des conditions favorables pour que se révèle et se libère l'imagination des étudiants, à la faveur notamment de collaborations inédites, avec une grande Ecole de cuisine ou avec un orchestre.

Enfin, la figure de l'acteur-réseau correspond à un objectif qui vise à réunir étudiants et diplômés dans une même communauté de valeurs et de pratiques. En favorisant les échanges entre promotions, ou en développant des formes de mentorat par les anciens, la formation contribue à porter au jour un réseau de professionnels RH susceptibles de promouvoir une nouvelle culture RH dans les administrations.

INSPIRATION, RESPIRATION ET TRANSPIRATION

Le retour des étudiants est celui d'une année exigeante mais qui vaut la peine d'être intensément vécue. Ce cursus est pour beaucoup une source d'inspiration ; pour certains, un moment de respiration dans la carrière et pour tous, beaucoup de transpiration car l'année est rythmée par une série de travaux, en particulier :

- la mise en œuvre d'un projet collectif qui porte cette année sur les rôles du

DRH dans la résilience des services publics. Cette démarche collective fait que la coopération devient une expérience acquise, plutôt qu'une injonction, comme souvent dans le secteur public ;

- *la mise au point de prototypes d'innovations RH à la faveur d'une learning expedition ;*
- *une ouverture à l'international, avec le voyage à l'étranger ;*
- *un projet de fin d'étude qui engage l'étudiant comme force de proposition auprès de son administration.*

Ces réalisations donnent lieu systématiquement à un retour d'expérience, contribuant à ancrer cette culture RH dans des exigences opérationnelles. L'obligation de résultats se trouve ainsi assortie pour les étudiants d'une capacité à rendre compte. Cette notion de « redevabilité » est au cœur de l'apprentissage que ces futurs responsables RH font de l'ethos public.

Au-delà des enseignements dispensés qui permettent d'acquérir une solide maîtrise des outils de gestion autant qu'une connaissance fine des phénomènes humains au sein des organisations publiques, ces réalisations sont autant de situations formatrices qui permettent aux étudiants d'éprouver leurs talents, de prendre du recul et surtout de développer leur capacité à agir. Cette dimension expérientielle est essentielle : associée à des phases de capitalisation plus conceptuelles, elle donne toute sa puissance au processus de formation.

COMPÉTENCES AUGMENTÉES ET RESPONSABILITÉS ÉLARGIES

Proposer le management comme référence à des cadres publics qui bien souvent n'ont qu'une culture juridique n'allait pas de soi. Avec le recul de six promotions, le retour des employeurs confirme que l'application conforme des règles et procédures ne suffit pas et les diplômés du Master se dis-

tinguent par une sorte de « compétence augmentée » qui tient à leur agilité pour ajuster des solutions innovantes, y compris dans des situations complexes ou imprévues.

Ces compétences élargies et cette capacité à agir garantissent aux diplômés du Master des débouchés nombreux et diversifiés dans le domaine RH, avec la perspective d'accéder rapidement à des responsabilités. Qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels voire consultants, les diplômés poursuivent une carrière dans la sphère publique et confirment leur intérêt pour les RH. De surcroît, ce cursus offre un début de réponse aux étudiants, de plus en plus nombreux, qui s'interrogent sur le sens de leur travail et leur rôle dans la société.

Un Master qui a été un véritable déclic [...] formation de grande qualité, dispensée par des professionnels de grande expérience et des universitaires reconnues, toujours orientée terrain et sujet d'actualité.

Julien Durand-Reinier, 1ère promotion

J'avais déjà réalisé plusieurs stages, mais le statut d'apprenti m'a conféré un positionnement beaucoup plus proche de celui d'un agent en poste : responsabilités, suivi des projets dans la durée, rémunération [...] L'expertise RH que j'ai pu développer en cours et sur le terrain m'a été particulièrement utile dans la suite de mon parcours, notamment à l'heure de préparer les concours A et A+ de la fonction publique.

Xavier Leibar, 3ème promotion Léonard de Vinci.

Beau challenge. M'a permis de réaliser un véritable travail d'introspection et de sortir de ma zone de confort. Les étudiants sont baignés dans les réalités de la GRH, ils ont la possibilité de travailler véritablement en mode collaboratif, de faire émerger des idées, de construire des projets, d'innover et de devenir force de proposition. C'est une formation dans l'action qui engage chacun à oser devenir créatif. Olivier Dubois,

3ème promotion Léonard de Vinci.

Après un parcours professionnel comme infirmière puis responsable d'une structure d'accueil petite enfance, j'ai souhaité orienter ma carrière dans le domaine des ressources humaines. [...] L'année de formation fut à la hauteur de mes attentes par la richesse des personnes rencontrées [...]. Le partage des expériences voulu et favorisé par le CFFOP et, par conséquent, la confrontation de nos problématiques à celles d'autres organisations publiques me semblent être l'atout majeur de ce master [...].

Angélique Rémond, 3ème promotion Léonard de Vinci.

[...] Dans ce master, au-delà d'une boîte à outils et de connaissances théoriques, les étudiants sont poussés à développer leur capacité à diagnostiquer une politique RH ou une organisation et à préconiser des évolutions. Des préconisations qu'il faut chercher au-delà des solutions classiques en s'appuyant sur les apports conceptuels reçus. Le Master n'est pas conçu pour délivrer aux étudiants des réponses toutes faites ou un savoir figé. Mais il développera votre compréhension, votre capacité d'analyse et de réponse mais également votre vision de professionnel des ressources humaines du secteur public.

Catherine Clément, 5ème promotion James March.

Le Master répond parfaitement aux enjeux actuels de transformation de la fonction publique [...] Pendant mon année de M2, j'ai pu découvrir la diversité de la fonction publique. J'ai acquis une culture RH et managériale adaptée aux organisations publiques. Ce sont autant d'atouts qui m'ont permis d'asseoir ma légitimité [...]. Le Master « GRH et management public » est une année dense et enrichissante par son ouverture. Ma promotion a eu la chance de voyager une semaine au Canada à Montréal pour découvrir la fonction publique québécoise et canadienne. [...]

Pierre-Louis JINOT, 5ème promotion James March.

L'un des facteurs ayant motivé ma candidature au master GRH et management public du CFFOP, c'est la spécialisation dans le secteur public. Cette volonté d'assumer d'être porteur de valeurs telles que l'égalité, la neutralité, la notion de service au public. Il y a dans tous les enseignements, au-delà des aspects purement théoriques et pratiques de la fonction RH, une forte attention portée à cette mise en cohérence avec les valeurs du secteur public. Étant en reconversion après un début de carrière dans le privé, dans

le domaine de la communication financière, je suis agréablement surprise de m'apercevoir au fil des semaines que cela ne se réduit pas à un intitulé de master. L'ensemble des enseignants ainsi que la directrice du diplôme sont des personnes de conviction, engagées dans une dynamique d'amélioration continue des process RH du secteur public. Cette année d'études en apprentissage ouvre de nombreuses perspectives professionnelles. Le CFFOP nous accompagne dans les choix de carrière qui s'offrent à nous. J'ai fréquenté plusieurs universités, je bénéficie ici d'un véritable suivi et d'une approche personnalisée offerte à chaque étudiant.

Lisa BOUVARD, apprentie

Officier de gendarmerie depuis plus de vingt ans, [...], j'aimerais continuer d'évoluer dans la sphère des ressources humaines, et ce Master qualifiant et reconnu, me paraissait en total adéquation avec mes aspirations professionnelles et l'occasion d'élever et parfaire mes connaissances dans le domaine. Après 4 mois de retour sur les bancs de l'université, par la qualité des interventions, je découvre des fonctionnements et approches de la fonction publique qui m'amènent à réfléchir sur nos process et notre vision des ressources humaines. [...] La notion de « force humaine », si chère à la Gendarmerie, prend tout son sens au sein de notre promotion riche de 17 étudiants de tous horizons et de tous âges, baptisée Simone VEIL. Elle nous oblige à nous dépasser, à avancer ensemble dans nos réflexions et travaux communs afin de répondre aux attendus avec exigence.

Yannick GACHE, formation continue.



MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



UNIVERSITY
SCHOOL
OF MANAGEMENT



Université
de Lille



FRANCE
École Universitaire
de Management



GRH ET TRANSFORMATION NUMERIQUE

MASTER **GRH TNC** NAM

Cécile Dejoux, Professeur des Universités, Cnam-Lirsa

Antoine Pennaforte, Maître de conférences, Cnam-Lirsa

Les Responsables du master GRH et Transformation
Numérique du Cnam

Et l'équipe enseignante : Anne Françoise Bender, Béran-
gère Condomines, Cécile Dejoux, Olfa Greselle-Zaïbet,
Antoine Pennaforte, Patrick Storhay

MASTERS

le cnam

Cécile Dejonx

Programme M1

Programme M2



Appréhender la gestion des ressources humaines selon une approche stratégique, contingente, comportementale, et digitale, tels demeurent les objectifs structurant du master de GRH du Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), membre de Références RH. Organisé sur deux années, une première année d'enseignements en fin de semaine (vendredis après-midi et soirs et 10 samedis) et une seconde année dédiée à la réalisation d'un mémoire et au positionnement stratégique de la GRH, le master GRH et Transformation Numérique vise à favoriser le développement des parcours professionnels des praticiens RH munis d'une primo expérience en GRH, de moyenne ou longue durée, pour dynamiser leurs carrières de RRH ou DRH.

Le master GRH et Transformation Numérique a, en 2017, opéré une évolution structurelle, pour se positionner sur l'accompagnement des stratégies de digitalisation des organisations et les innovations pédagogiques. L'objectif est d'accompagner les transformations des organisations en montrant comment la GRH est directement impactée par le numérique et l'Intelligence Artificielle.

Ce positionnement spécifique permet d'identifier plusieurs points nodaux du master GRH et Transformation Numérique :

Une forte prégnance des thématiques digitales dans tous les enseignements, spécialisés ou transverses

Des experts des questions digitales : DRH du Cac 40, des start up, des entreprises publiques

Des parrains de promotion en prise directe avec les questions digitales : DRH d'AXA, DRH Malakoff Humanis, DRH vente privée.com, DRH IBM, etc.

Des enseignements sur la thématique du digital, de l'Intelligence Artificielle en lien avec les stratégies RH, sur la diversité, l'international et sur toutes les spécialités RH (rémunération, recrutement, audit social, relations sociales, GPEC, etc.)

Des modalités pédagogiques mixtes avec des cours en présentiel et des cours totalement à distance

Des événements originaux : conférences, visites d'entreprises, workshop en ligne, master class

Des partenariats multiples : IBM, Chaire partenariale sur le futur du travail et des compétences, Learning Lab Human Change

L'inscription du master dans une offre RH complète et

complémentaires de la filière RH du Cnam :

- Licence GRH – Master GRH – Doctorat GRH
- Certificats (assistant RH, paie, chargé de développement RH, devenir acteur des transformations dans un monde incertain ;) – Titre RNCP niveau 6 RRH.
- Diplôme d'établissement : Responsable du développement des RH en écosystèmes dynamiques.

Porté par une équipe pédagogique associant Enseignants-Chercheurs (principalement membres du LIRSA et du LISE) et Praticiens RH, le master GRH et Transformation Numérique s'appuie sur des intervenants investis dans tous les domaines et secteurs professionnels (privés, publics, PME, TGE, associatifs, mutualistes...). En sus, l'équipe pédagogique resserrée du master, s'appuie sur un ouvrage de référence en GRH, créé pour être le support théorique des cours, Fonctions RH : Des stratégies, métiers et outils en transformation (Pearson, 5e édition, 2020). Enfin, le master GRH et Transformation Numérique, ouvert depuis l'origine à Paris en formation continue, est, depuis 2018, proposé au Cnam Pays de la Loire, sur les sites de Nantes et du Mans, en alternance ou en formation continue, dans le dessein de former, avec toujours plus d'exigence, aux fondamentaux de la fonction RH, et à ses évolutions stratégiques, contingentes, éthiques et humaines.

TÉMOIGNAGES DE CAROLINE MERCIER ET INÈS LECENDREUX, PROMOTION 2020-2022 DU MASTER GRH ET TN :

Pourquoi vous être positionnée sur le master GRH et Transformation Numérique du Cnam ?

«Comme le précise nos enseignants, le facteur numérique "constitue le prisme par lequel les organisations fonctionneront à l'avenir". En outre, le Master apporte une réflexion sur la fonction RH dans toutes ses dimensions techniques, juridiques et stratégiques.» Caroline.

«J'ai choisi le master RH et TN au CNAM car : 1) j'ai entendu parler de la qualité des cours au CNAM et de la renommée du master RH et TN (notamment pour trouver un emploi par la suite), 2) le master permet de combiner les cours et une activité professionnelle, 3) la spécialisation en TN me paraît particulièrement utile et intéressante, 4) le prix du master est abordable», Inès.

Comment mobiliser le master dans votre parcours professionnel ?

«Je ne peux envisager d'être DRH aujourd'hui sans

être capable d'accompagner la transformation numérique en mettant la big data et l'IA au service de la performance de l'organisation et du collaborateur.», Caroline

«Ce master me permet d'encadrer ma réorientation, de me former et acquérir des connaissances en lien avec le terrain, d'acquérir de l'expérience professionnelle en parallèle et d'échanger avec des professionnels du domaine (autres auditeurs, professeurs, intervenants)», Inès.

EMMANUELLE COVEZ, PROMOTION 2014-2016 DU MASTER GRH ET TN :

Pourquoi vous être positionnée sur ce master ?

«J'ai fait ce master car je travaillais dans la Fonction Publique à l'époque en qualité de responsable des instances collectives. J'étais catégorie B administrative et je souhaitais évoluer vers plus de responsabilités et de pilotage. Du coup j'ai souhaité obtenir ce master pour me repositionner en qualité de cadre dans le secteur privé».

Comment l'avez-vous mobilisé dans votre parcours professionnel ?

«Grâce à ce master, j'ai développé des compétences théoriques en RH mais aussi pratiques (dépassement de soi par exemple, méthodologie...). J'ai finalement réussi le concours des IRA !»

Comment le critiqueriez-vous ?

«A l'issue de ce master j'aurais aimé davantage d'accompagnement dans la recherche d'emploi. Mon profil étant atypique et les entreprises du secteur privées plutôt frileuses sur les expériences en RH du secteur public, j'aurais souhaité plus de soutien pour l'après master. Mais ce master a quand même été un moment de césure dans ma carrière car j'ai évolué professionnellement de façon indirecte grâce au master.»

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de 5700 apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de 51 établissements de formation
- + de 160 formations dans tous les secteurs
- + de 3000 entreprises déjà partenaires

Success in progress



CFA de l'enseignement **sup**érieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20



A portrait of Michel Barabel, a man with long brown hair, a beard, and glasses, wearing a pink shirt and a grey jacket. The background is a blurred indoor setting with a stone wall and some equipment.

LA GRH DANS LES ORGANISATIONS MULTINATIONALES

MASTER **GRH** IAE GUSTAVE EIFFEL

Michel Barabel, Co-directeur du Master 2 «GRH dans les entreprises multinationales» IAE Gustave Eiffel

MASTER

Michel Bampel

iae
Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT

Programme

 **Référence RH**
Niveau des formations RH d'excellence

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) constitue un champ spécifique de la GRH incarné dans des métiers spécifiques (responsable de la mobilité internationale, chargé des expatriations/impatriations, gestionnaire VIE, DRH EMEA, Responsable international Learning & development...), par des associations professionnelles (EAPM: European Association for People Management, WFPMA: World federation of people management associations...) et académiques (Institute of International HR, International Association for HR...), des revues scientifiques dédiées (International Journal of Human Resource Management...) et des cursus universitaires de niveau licence et master 2 tels le Master 2 «GRH dans les multinationales».

QUEL MODÈLE DE GIRH ?

La GIRH s'intéresse aux pratiques et politiques RH d'entreprises exerçant leur activité dans plusieurs pays.

Elle se caractérise par une complexité accrue par rapport à une politique RH définie au niveau national du fait de la coexistence de plusieurs nationalités dans l'entreprise (nombreuses problématiques interculturelles : communication interculturelle, dynamique collective, coopération transnationale conflits multiculturels, ...) et de la dispersion géographique entre les entités qui rend plus difficile l'harmonisation des pratiques et les mécanismes de coordination.

En particulier, la fonction RH va devoir structurer et animer un réseau RH mondial (composé de représentants des différents pays) et trouver le bon équilibre entre une gestion globale (décision harmonisée s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise, réplication de décisions prises au niveau du siège social) et une gestion locale (liberté d'initiatives laissée aux pays afin de privilégier une adaptation au contexte local).

La formulation d'une politique RH internationale dépend de facteurs aussi variés que son stade d'internationalisation, sa nationalité, son secteur d'activité, sa stratégie, sa culture d'entreprise,

son histoire, le style de management et le système de valeurs de ses dirigeants, son mode d'organisation, sa structure, sa taille...

Il en résulte qu'une politique de GIRH peut se positionner sur un continuum de configurations possibles entre deux extrêmes («GRH faiblement internationale» versus «GRH fortement internationale»).

À ce titre, Bournois, Defelix et Retour (2000) proposent d'utiliser plusieurs critères pour positionner une GIRH :

- *L'organisation de la GIRH : est-elle l'extension de la GRH nationale ou se différencie-t-elle ? Est-elle cantonnée à la division internationale ? Est-elle pilotée dans un sous-service de la DRH du siège, ou est-elle indépendante ?*
- *A-t-elle pris une forme hétérarchique : est-elle pilotée à partir de plusieurs centres dans le monde, avec des individus-relais dans les filiales chargées de tel ou tel aspect de la GIRH ?*
- *Les rapports entre le siège et les filiales (autonomie des filiales versus centralisation).*
- *La composition des comités de direction (faible variété des nationalités représentées au Codir, variété des parcours des dirigeants à l'international, âges et identités professionnelles des dirigeants).*
- *Le degré de formalisation (faible versus élevé) : quel est le degré de formalisation des politiques de GRH ? Quel est le degré de clarté et de transparence voulu sur tel ou tel aspect de la GIRH ?*
- *Les pratiques RH (nationales versus internationales) : quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des carrières, des rémunérations et de relations sociales ?*
- *Le management des équipes multiculturelles (faible ou développé) : existe-t-il des modules de formation au management interculturel ? La dimension interculturelle est-elle prise en compte ?*
- *Les instruments spécifiques liés à l'international (faible instrumentalisation versus forte instrumentalisation) : quels sont les outils RH à disposition ?*
- *La gestion des expatriés (polycentrique versus géocentrique).*

Les pratiques de GIRH sont-elles toujours des modes managériaux en provenance des Etats-Unis ?

Depuis des années, les experts RH se divisent en deux camps :

1 les «High-context perspective» qui considèrent que la GRH est contingente dans la mesure où elle doit se pratiquer différemment selon les pays ou les zones géographiques (entreprises institutionnellement enracinées et socialement encastrées dans leurs contextes nationaux et régionaux respectifs) ;

2 les "Low-context perspective» qui prônent un modèle universaliste de la GRH avec la mise en avant des bonnes pratiques mondialisées («One best way») qui s'imposent à toutes les entreprises quelles que soient leurs nationalités (indépendamment des implantations et des cultures locales).

A première vue, l'analyse des pratiques RH des multinationales laisse à penser que c'est l'école Universaliste qui s'impose tant l'influence anglo-saxonne dicte le «la» en matière de GRH. Pas une mode managériale qui ne vienne des Etats-Unis ! En effet, est-il bon de rappeler que les pratiques RH telles que la fonction RH Business Partner, le management des talents, le design thinking, l'entreprise agile, le 360° ou les assessment centers, les serious game, les universités d'entreprise, les packages de rémunérations variables, le co-développement, le coaching, Les People survey, les enquêtes d'engagement/gallup... ont été importées des Etats-Unis et généralement mises en œuvre en France et dans la plupart des pays européens quelques années après, où elles ont été médiatisées par les cabinets de conseils américains ou diffusées par les multinationales US à leurs filiales françaises.

Cette uniformisation des pratiques est renforcée à la fois par :

1 la concurrence mondialisée qui impose à tous les acteurs les mêmes règles du jeu ;

2 les outils digitaux (SIRH mondiaux, réseaux sociaux internationaux, ...) qui poussent les acteurs à adopter les mêmes outils ;

3 et le développement de normes mondiales (qualité, RH, RSE) et l'explosion d'accords-cadres internationaux qui donne le même cadre d'affaires quel que soit le pays.

Mais un regard plus attentif nous permet de constater que si les pratiques RH des multinationales françaises sont en partie inspirées des pratiques mondiales sous l'impulsion des multinationales américaines (phénomène de convergence globale : logique concurrentielle qui conduit à adopter les meilleures pratiques où qu'elles soient et quel que soit le contexte local), elles dépendent également de deux autres

mouvements : l'adoption d'un modèle européen fondé sur l'harmonisation progressive des politiques et des institutions. (phénomène de convergence régionale) qui accorde une primauté à la recherche du compromis entre la performance économique et le dialogue social autour d'une valorisation de l'action collective. La préservation, voire le renforcement de spécificités nationales (phénomène de divergence nationale), liées à l'histoire, aux acteurs sociaux et politiques locaux (poids du droit social et des partenaires sociaux). Ainsi, l'optimisation d'une politique de GIRH nécessite de réaliser un véritable diagnostic stratégique, RH, managérial et culturel en vue de définir les principes d'actions les mieux adaptés à une entreprise (configuration RH alignée verticalement avec le secteur d'activité et la stratégie d'entreprise et horizontalement avec les enjeux RH et culturels). Cela passe par la constitution d'équipe RH hétérogènes (diversité d'expertise dans le domaine RH) disposant néanmoins d'un socle commun de compétences autour :

- De la maîtrise des langues professionnelles et en particulier l'anglais (capacité à communiquer entre des individus de nationalités différentes),
- Et de fortes capacités en management interculturel (stabilité émotionnelle, ouverture d'esprit, tolérance à l'ambiguïté, empathie, ethnorelativisme, respect face aux différences culturelles, confiance lors de l'interaction avec des cultures différentes, plaisir à interagir, orientation vers la connaissance, empathie sociale, ...).

Nous avons intégré le M2 GRH dans les multinationales en septembre 2020 et il n'y a pas à dire, ces mots-clés décrivent notre expérience : innovation, projets et ouverture internationale.

L'innovation et les projets : On ressent une réelle innovation pédagogique : les cas pratiques, les feedbacks en direct et les questions des étudiants rythment nos journées de cours. La pédagogie learning by doing nous permet de nous mettre dans la peau de réels managers de projets. Dans de nombreux dispositifs de formations nous mettons en situation d'acteurs : Hackathon RH (définir un plan d'actions de déploiement du télétravail pour Spie Batignolles), conception et animation de formations (posture de teacher), InnovRH (innovations RH dans les multinationales, Les RH hackent le digital etc.

L'ouverture internationale : Nos cours ont toujours une empreinte internationale afin de permettre aux étudiants de mettre en pratique les compétences développées pendant le master dans ce contexte. A ce titre, tous les élèves du M2 sont en contrat d'apprentissage dans des entreprises à dimension internationale à des postes qui varient en fonction des profils. La montée en compétences interculturelles fait partie de nos enseignements.

Océane Destrez, Fabien Lechat et Noella Mateus Mavinga

«Le Master 2 «GRH dans les multinationales» de l'IAE Gustave Eiffel est un très beau souvenir. Si je devais la résumer en une phrase je dirais : quelle aventure ! En l'intégrant, je pensais suivre une formation assez classique me permettant d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour apprendre mon futur métier et m'insérer facilement sur le marché du travail. En réalité, l'expérience s'est avérée aller bien au-delà. J'ai eu le sentiment de suivre un parcours apprenant destiné à me permettre de devenir la professionnelle RH que je souhaitais être. Je m'y suis notamment forgée une philosophie d'exercice du métier de RH.

J'ai réalisé, lors de cette année, que notre unicité, notre individualité était une force, encore plus démesurée pour les métiers des Ressources Humaines. En prendre conscience était essentiel, d'autant plus lorsqu'on se destine à des projets internationaux, à multi culturalité forte. Chaque intervenant académique ou professionnel, est venu ponctuer ce parcours, d'inspirations et d'expériences qui m'ont permis de mieux saisir le rôle des RH dans un contexte international et donc de pouvoir projeter mon projet professionnel, dans cet univers. Et que dire de la pédagogie, entre les simulations de crise, les études de cas collectives, l'organisation de la learning expedition dans un pays du nord de l'Europe, le colloque, Innov-RH, les réunions ANDRH, les nombreux partenariats (Lab RH, Arri, ...), mes heures en entreprise, le mémoire professionnel... l'année n'a pas véritablement ressemblé à un long fleuve tranquille, mais qu'est-ce que c'est bon ! Quel bonheur de me sentir éclose, de me voir grandir, de constater mon évolution, mes envies et même mes ambitions.

Finalement grâce à cette année, je suis devenue une véritable ambassadrice de cette fonction, avec une envie pressante et courageuse de composer avec les autres métiers, d'être une alliée de la stratégie, d'être un levier puissant de l'économie... bref, grâce à cette année, j'ai affiné ma vision pour redonner aux RH leur caractère disruptif, leur bienveillance et leur profonde vitalité !»

Adèle de Pimodan, HR Development Manager (Promotion 2015-2016)

A man with short brown hair, wearing a dark jacket over a light-colored shirt, stands on a wooden staircase. He is holding a white folder or document. In the background, there is a building with a sign that says 'CCU' and another sign that says 'ENTREE THEATRE' with an arrow pointing left. The overall scene is dimly lit, suggesting an evening or indoor setting with artificial light.

LA STRATEGIE A L'INTERNATIONAL

MASTER **MISR** HUNIVERSITE MONTPELLIER

Luc JANICOT

MASTERS



Programme M1

Programme M2



Notre valeur ajoutée ? Créer un système qui permette aux étudiants de penser et d'aborder différemment la complexité et de développer des capacités de réponses adaptées.

Un Master fondé sur l'expérience et tourné vers l'innovation, pour un apprentissage complet et équilibré

Le Master MISRH est une formation novatrice de l'Université Paul Valéry-Montpellier 3. Créée en 1975, elle a su évoluer avec l'environnement professionnel, s'ouvrir à l'international et à l'apprentissage (première section d'apprentissage de l'université créée en 2006). L'adhésion du Master au réseau Référence RH dès 2000 puis l'obtention de l'accréditation en 2008, et de la labellisation, garantissent sa qualité et sont le gage d'une réflexion et d'un audit régulier permanent sur les pratiques. Sa force tient dans une pédagogie active, l'organisation de séminaires à l'étranger et dans les relations étroites avec le réseau des alumni.

L'objectif de la formation est d'aller au-delà de la diffusion d'un modèle classique de management des RH, vers la compréhension de stratégies RH diverses, dans des contextes internationaux ou locaux, avec des approches responsables et performantes.

UN DOSAGE ET UN ÉQUILIBRE SONT RECHERCHÉS ENTRE LES CONTENUS ABORDÉS, LES MODALITÉS D'ENSEIGNEMENTS ET LES PARTICIPANTS.

Des contenus adaptés à l'ensemble des métiers de la fonction RH : La formation se positionne délibérément entre la généralisation (un master de GRH) et les approfondissements spécifiques (stratégie, international, RSE).

L'approche stratégique est valorisée avec une incitation constante à la prise de recul sans jamais oublier l'opérationnalité des activités de la fonction RH dont certaines requièrent des approfondissements techniques.

Le Master est caractérisé par un ancrage historique dans la fonction RH mais aussi une ouverture sur les évolutions de la fonction avec à la fois l'enseignement des politiques classiques et des mutations de la GRH (GRH durable, digitalisation, décentralisation...). Sont enseignés le développement RH, ou même le «Management Responsable des Ressources Humaines» (MRRH intitulé d'une option prochainement ouverte), mais aussi l'administration du personnel, y compris les restructurations et licenciements.

DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES DIVERSIFIÉES ET INNOVANTES

La volonté de diversifier les sources d'apprentissage s'illustre dans l'ingénierie pédagogique mise en œuvre, de la transmission classique de connaissances vers les formes plus modernes d'acquisition de compétences et de partage d'informations (management de projets individuels et collectifs comme le séminaire international, serious game, media numériques, groupes participatifs, ...).

Deux langues seront désormais proposées à partir de 2021, le français de façon principale, et intégralement pour l'option MRRH, mais aussi l'anglais, pour l'option IHRM.

«Le séminaire international», d'une durée de 15 jours, est un projet phare autour duquel s'articule le Master. Les étudiants, en équipes autonomes, s'occupent de gérer la recherche de financements, les visites d'entreprises ainsi que les aspects logistiques à destination. Ce séminaire est primordial dans l'acquisition de compétences comportementales comme l'autonomie, le travail en équipe, la prise en compte de l'altérité. Il est aussi l'occasion de réflexion et d'étude sur différents sujets de comparaison internationale.

Les modalités pédagogiques sont donc tournées vers le collectif mais aussi favorisent la structuration de projets individuels divers qui s'expriment notamment à travers le mémoire universitaire de fin d'études et ouvrent à des métiers variés (responsable international des RH, Consultant RH, responsable Comp & Ben, chasseur de tête etc).

LA DIVERSITÉ ET LA RICHESSE DES PARTICIPANTS AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'INSERTION

L'ancrage professionnel du Master s'effectue grâce à un réseau riche d'intervenants de la fonction RH et du conseil en GRH, construit de longue date, mais aussi l'enseignement prend appui sur la recherche avec des enseignants-chercheurs spécialistes, de la GRH et du management, et des autres disciplines qui nourrissent la pratique compétente en GRH (droit, économie, langues, psychologie, techniques quantitatives, informatique).

Donc un cadre est prédéfini avec une équipe pédagogique riche (multidisciplinaire) et engagée dans l'encadrement des étudiants mais aussi dans la valorisation de leurs autonomie, prise de responsabilité et participation.

La diversité des statuts des étudiants, une majorité en contrats d'apprentissage et de professionnalisation, mais aussi quelques formations initiales (stage alternés) et des formations continues plus classiques, avec des profils nationaux mais aussi internationaux favorise les échanges, le partage de savoir-faire, d'expériences et concourt au développement des compétences.

Le réseau des «anciens du Master» est actif particulièrement pour l'offre de stages et de contrats d'apprentissages mais aussi dans l'insertion des promotions sortantes et l'accompagnement lors des prises de poste. En entrant dans le Master MISRH chaque étudiant.e intègre ce réseau qui pourra être mobilisé pour la réalisation des projets pédagogiques ou pour un conseil ou une expertise.

Depuis sa création, la formation est au cœur de réseaux professionnels et académiques nationaux et internationaux, Référence RH, AGRH, ANDRH, ANACT, IAS, CERREQ... lieux de partage, d'échanges et d'innovation.

En conclusion le master s'inscrit dans une démarche constructive de compréhension des exigences modernes du management des Ressources Humaines. Il offre un cadre organisationnel et pédagogique apprécié des étudiants qui gardent un souvenir fort et décisif de leur passage dans le Master, comme le prouvent leurs témoignages, mais aussi des amitiés durables.

QUELQUES TÉMOIGNAGES...

Christophe Loup, diplômé en 1996, Head of International Learning and Development chez BNP Paribas Cardif : Je pense que ce master est particulièrement bien placé. Il y a deux lettres qui font toute la différence, le I d'international et le S de stratégique. (...)

De plus en plus on doit considérer les problèmes dans un contexte mondial. Il y a beaucoup de grosses entreprises qui ont cette dimension internationale. Même une PME locale a bien souvent besoin dans son business et dans sa façon de travailler de contacts à l'international. Il est important que les étudiants soient formés à cette dimension internationale. {...}

La gestion des ressources humaines est vraiment au cœur de la stratégie des entreprises. C'est elle qui va accompagner son déploiement. Il est utile que les étudiants aient aussi bien cette capacité à intégrer la stratégie dans sa construction que dans sa mise en place, dans son implémentation. C'est pour moi les deux points forts (du master) qui peuvent permettre aux étudiants d'être à l'aise quels que soient les métiers qu'ils vont exercer au sein des ressources humaines, quel que soit le type d'entreprise. Ils vont être généralistes ou spécialistes. Je pense que cette formation les prépare à tous les cas de figure.

David Lamy, diplômé en 1993, DRH Coca Cola :

Je suis DRH au sein de la société Coca-Cola Enterprises, à Londres depuis 3 ans. J'ai en charge les activités Shared Services pour l'ensemble de l'organisation sur les territoires européens (depuis l'entretien en 2015, D. Lamy a occupé les fonctions de directeur des relations employés/travail chez Apple, DRH du C.O. des JO Paris 2024, et DRH de La Redoute). Je pense que cette formation a contribué à ma réussite professionnelle. D'abord parce qu'elle m'a permis de comprendre la dimension stratégique de cette fonction, qui à l'époque n'était pas forcément quelque chose qu'on avait imaginé ou à laquelle on pensait. Ça m'a aussi permis de comprendre la dimension organisationnelle. (...) Grâce à ça, quand je suis rentré dans la vie professionnelle, j'avais une compréhension des enjeux organisationnels. Je pense que ça a été un tremplin qui effectivement a été très utile.

... ET IMPRESSION D'ÉTUDIANTS

Adrien PITON : Tout d'abord, le point le plus important à mes yeux est le fait que ce master est proposé en alternance dans sa totalité M1 et M2. Ce fut un choix déterminant pour mon inscription dans cette université. Ensuite, l'essence même de ce diplôme est tournée vers l'international, avec chaque année un séminaire organisé à l'étranger. Je dois avouer que c'est vraiment ce séminaire qui m'a donné envie de m'inscrire à Montpellier. Un autre point fort pour ce master est le fait qu'il est certifié «Référence RH» et dispose d'une vraie renommée sur le marché de l'emploi, au vu des statistiques d'intégration des anciens diplômés. Le nombre élevé d'intervenants extérieurs en M2 (notamment d'anciens étudiants) est aussi quelque chose de très positif. Ensuite, le master traite les RH de façon globale et efficace tout en accentuant sur le MIRH. Enfin, ce master n'est pas élitiste et laisse sa chance à tous les étudiants motivés même issus d'autres écoles. Malgré un parcours particulier avec une ré-orientation j'ai eu la chance d'intégrer ce master universitaire qui va me permettre de travailler et de faire reconnaître mon diplôme dans toute l'Europe.

Laurie BROCERO : Le master MISRH est un master qui présente de nombreux atouts. Les interventions de professionnels sont pertinentes et permettent d'avoir un enseignement dispensé qui est concret et complet : thèmes abordés divers, interventions de professionnels qui travaillent dans des entreprises de tailles différentes, dans le public ou dans le privé. Les enseignants en charge du master sont impliqués dans la réussite des étudiants. De plus, le séminaire à l'international permet de découvrir des pratiques RH différentes et nouvelles dans des entreprises à l'étranger.

Tara PESIC : J'ai choisi le M2 MISRH car j'ai suivi la 1ère année et je sais que les cours correspondent vraiment à mes attentes. Mais aussi (...) pour le mot "international" ce qui me laisse en tant qu'étudiante étrangère, un choix de travail entre mon pays d'origine et la France (...) Ce que je trouve très original est qu'il y a beaucoup d'intervenants qui viennent partager leur expérience. Par ailleurs, ce master regroupe des profils et des parcours différents d'étudiants. Nous avons une diversité des opinions, et c'est très enrichissant de se développer dans une telle équipe.



DIALOGUEZ !

MASTERRH PARCOURS **DIALOGUE** SOCIAL

Caroline RUILLER et Christophe VIGNON

IGR-IAE Rennes – Université Rennes 1

MASTER

Caroline Quiller
Christophe Vignon

Programme M1

Programme M2



Le Parcours Stratégie et Dialogue Social (Formation en Apprentissage) vise à étoffer le capital «compétences stratégiques» de l'apprenant pour soutenir les politiques en ressources humaines, par le dialogue social et la transformation organisationnelle ou digitale. Axé sur le développement de soi et du collectif de travail, le droit et la négociation sociale, le management et le digital, le programme vise à outiller l'étudiant pour structurer et conduire les changements sociaux / sociétaux dans l'entreprise.

En 2009, le parcours en alternance est venu compléter le Master RH de l'IGR-IAE qui se déclinait déjà en formation initiale et continue. Ce parcours, accueille chaque année de 20 à 26 étudiants. Même si la majorité de nos partenaires professionnels sont situés, dans le Grand Ouest, il est fréquent que des alternants trouvent des lieux d'apprentissage en région parisienne ou à l'autre bout de la France. La pédagogie utilisée vise particulièrement la fertilisation croisée des expériences des apprentis et des cours enseignés à l'IAE. Ainsi, dès son origine, le dispositif pédagogique s'est principalement appuyé sur le travail réflexif individuel et collectif des étudiants.

Les retours d'expérience des intervenants, DRH ou membres de la fonction RH, dirigeants, des avocats, ainsi que ceux des étudiant.e.s lors des conseils de performance, ont permis de faire largement évoluer ce parcours entre 2012 et 2017. De 14 unités d'enseignement (UE), il s'est progressivement restructuré autour de 5 UE accordant une place importante au dialogue social (benchmarking national et travail sur les compétences clés de l'équipe pédagogique).

Les modalités d'évaluation et les créations pédagogiques transversales constituent une particularité du master en apprentissage. Sur cinq UE, deux sont évaluées par un travail personnel de fond sur l'ensemble de l'année avec à la clé un grand oral ; trois évaluent la compétence collective en mode projet.

En plus des enseignements que l'on trouve classiquement dans un Master RH, des innovations «éducatives» majeures ont été mise en place au cours des trois dernières années :

Moi Manager : travail sur la réflexivité, la réflexivité critique et le questionnement identitaire. Les cours de cette UE visent le développement personnel des étudiants à travers l'expression orale, l'improvisation théâtrale et la réalisation d'un support vidéo.

Négociation et dialogue social : travail sur l'année par un cas transversal qui sert de fil rouge aux 4 cours co-construit entre 3 avocates (en relations individuelles et collectives) et un DRH devenue consultante en médiation pour analyser la mise en place du CSE sous différents angles. L'évaluation du cours se fait sous la forme d'un grand oral.

Emotions, rapport au pouvoir et positionnement de soi : travail réalisé sur l'année soutenu par le dirigeant de «La-bel scène», et des professeurs de théâtre. Partir de situa-

tions émotionnellement difficiles au plan professionnel pour les scénariser, les mettre en scène et débriefer par la suite avec le groupe d'apprenants et l'équipe d'enseignants chercheurs

Restant constamment à l'écoute des intervenant.e.s, des diplômé.e.s et des étudiant.e.s actuel.le.s du diplôme, nous continuons à le faire évoluer. En lien avec la stratégie de notre université et la politique générale de l'IAE, nous développons actuellement une orientation développement humain durable. Pour cela, nous sommes devenus membres du projet européen «EDUC+M for positive management» financé par l'Union Européenne en partenariat avec cinq autres universités européennes. Dans la perspective de l'agenda 2030 «for sustainable development» des Nations Unies, ce projet vise à sensibiliser les futurs managers à leurs responsabilités sociétales et environnementales en s'appuyant sur des pédagogies co-modales (présentiel et distanciel) partagées par ces différentes universités.



Diplômée en 2016. J'avais choisi l'alternance pour mettre en pratique directement et dans la foulée ce que j'apprenais à l'IGR. Dans la formation, j'ai aimé la combinaison intéressante des enseignants-chercheurs et des praticiens, intéressante pour avoir de la pratique RH et des éclairages sur les métiers RH. Pendant l'alternance, j'ai principalement fait de la formation, de l'administration et du soutien à la gestion des éléments de paie. Mon contrat d'apprentissage est par la suite devenu CDI. Après mon alternance et je me suis concentrée sur d'autres missions : développement RH, santé au travail, communication interne et gestion des compétences, veille juridique et sociale.

Depuis 1 an, je suis ce qu'on pourrait assimiler dans une entreprise classique au RRH, toujours à Scarabée, j'ai pris un peu plus de responsabilités. Détermination de la stratégie et mise en œuvre des politiques RH. Je fais donc de la stratégie mais j'ai également des rôles opérationnels sur la veille sociale, la gestion des rémunérations, la gestion des carrières, santé au travail, communication interne.

Scarabée est une PME de 260 salariés, existant depuis 37 ans. Sociétaire du réseau Biocoop, elle possède tous les magasins de cette enseigne de la métropole Rennaise. Cette PME connaît une croissance continue qui influence largement les pratiques RH. Par exemple, nous venons de recruter un chargé de recrutement issu de l'IAE de Rennes. J'évolue ainsi depuis presque 5 ans en holacratie, un système d'organisation et de management qui dissémine le pouvoir à tous, on n'a pas de liens hiérarchiques les uns avec les autres mais nos comportements, procédures et processus sont régis par notre constitution. C'est un système très challengeant. Il faut s'adapter, on innove beaucoup en RH notamment sur des processus collégiaux, qui prennent en compte les avis des personnes qui sont concernées par les décisions prises. Ex : l'EAE. Tout cela avec un ancrage fort dans la réalité (droit, etc.)

Un conseil pour les étudiants ?

S'ils n'ont pas envie de se spécialiser sur une activité RH en particulier, ce qui était mon cas, c'est de réaliser un stage dans chaque domaine qui les attire (recrutement, formation etc.), cela est très formateur, peut faire émerger des préférences et permet de visualiser rapidement quelles sont les différentes activités RH qu'un RRH peut superviser.

Sara Lagoutte-El Idrysy

Actuellement étudiante en master RH à l'IGR – IAE de Rennes, je suis parallèlement en apprentissage au sein du groupe ZEISS (site de Fougères), sur des missions axées relations sociales (mise en place et négociation d'accords d'entreprises, veille juridique, élaboration du bilan social...). J'ai choisi la voie de l'apprentissage car j'aime ce rythme d'alternance et je pense que l'articulation entre les cours et les périodes d'entreprise favorise une assimilation plus rapide et pratique des connaissances.

Les cours dispensés sont diversifiés et rythmés par des interventions de professionnels RH, des travaux de groupe et des mises en situation. En période d'entreprise, mes missions s'articulent parfaitement avec le programme du master. Ainsi les cours de droit du travail, de gestion stratégique RH, gestion des émotions me sont utiles au quotidien et le fait d'avoir ces enseignements en parallèle me permet de prendre du recul sur les missions en entreprise.

Mon projet professionnel s'est affiné tout au long de mon parcours à l'IGR : un stage chez PSA m'a permis de découvrir le métier de HRBP (Human Resources Business Partner) dans le secteur industriel, qui m'a beaucoup plu ! Bénéficiant ensuite d'une «année internationale», j'ai pu partir 6 mois en Erasmus en Italie puis faire 6 mois de stage au sein d'Airbus sur le site de Nantes. Aujourd'hui je retrouve dans mon apprentissage les défis du secteur industriel qui me motivent et enrichissent mes périodes de cours.

Un conseil pour les étudiants ? Varier les expériences professionnelles et personnelles par le biais des associations, des jobs étudiants qui favorisent l'ouverture d'esprit et utiliser le réseau de l'école (Alumni, plateforme Jobteaser), qui ouvre de belles opportunités !

Hélène Moinaud (promotion 2020-2021)

A portrait of a woman with dark, curly hair, smiling, wearing a grey blazer over a black top and large white earrings. The background is a light blue gradient with faint geometric shapes.

TRANSVERSALITÉ ET OPERATIONNALITÉ

LICENCE **GRH** CNAM

Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Maître de conférences au
Conservatoire national des arts et métiers Paris,



le cnam

Programme

Reconnue par les professionnels depuis 2007, cette formation est en adéquation avec les demandes des acteurs professionnels, qui recherchent des techniciens qualifiés et des cadres de proximité généralistes et polyvalents, capables de répondre à des problématiques diversifiées et opérationnels.

Objectif du diplôme : Former à une vision transversale des sujets RH de l'entreprise et appréhender l'ensemble des cadres réglementaires, méthodes et outils mobilisés dans le cadre de la gestion des relations employeurs-salariés. Le contenu du parcours, alliant théorie et pratique, appuyé par une expérience professionnelle, permet au titulaire de ce parcours d'être en capacité de prendre en charge des tâches précises relevant de diverses fonctions RH notamment : Assistant de gestion du personnel ; Chargé.e de la paie et de l'administration du personnel ; Chargé.e de gestion des petites et moyennes entreprises ayant en charge la gestion du personnel : recrutement, formation, évolution de carrière...

Accès au diplôme : Accès en L1 : Bac ou équivalent. Accès direct en L3 : Bac+2 avec validation de prérequis pour les auditeurs hors domaine.

Accessible à tous : Eligible à l'ensemble des dispositifs (financement individuel, projet transition pro, CPF, VAE, VES, alternance, etc.)

Lieu d'enseignement : Paris et centres Cnam sur l'ensemble du territoire (DOM TOM inclus)

Poursuite d'études : Ce parcours s'inscrit dans une double perspective. Il permet soit une sortie niveau licence permettant une valorisation professionnelle, soit la poursuite d'études certifiante (accès Titre Responsable des Ressources Humaines) ou diplômante (accès aux masters du Cnam, notamment le master Ressources Humaines et Transformations Numériques).

" Le partage d'expérience avec mes camarades de classe, la qualité des enseignements et la bienveillance de mes professeurs m'ont permis de monter progressivement en compétences. J'ai aussi appris à mobiliser mon potentiel et à prendre confiance en moi. Cette licence a eu un impact très positif sur la professionnelle que je suis aujourd'hui. "

Alix, diplômée 2016-2018, Assistante RH dans la fonction publique territoriale, inscrite au Master RH et Transformations numériques 2020-2022

" Les cours du soir m'ont permis de pouvoir obtenir une formation diplômante tout en poursuivant mon activité professionnelle. J'ai pu acquérir les compétences souhaitées. Les professionnels qui interviennent au sein du CNAM permettent d'avoir une vision concrète de la vie en entreprise. J'ai grandement apprécié suivre cette formation."

Amélie, diplômée 2020, Assistante de gestion, dans une agence d'intérim.

A portrait of Anne Joyeau, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a bright yellow jacket over a white top. She is standing with her arms crossed against a light blue background with faint mountain silhouettes.

APPROCHE GLOBALE : LA RECHERCHE DES ÉQUILIBRES

MASTERRH-SDRHIGR-IAE DE RENNES

Anne Joyeau, Maître de Conférences en Sciences de
Gestion, Responsable pédagogique du Master2 GRH
Parcours SDRH

& Franck Burellier, Maître de Conférences en Sciences
de Gestion, Responsable pédagogique du Master 1 GRH
IGR-IAE Rennes – Université Rennes 1

MASTER

Anne Joyeau
Francis Burellier

Programme M2



A l'heure où nombre d'enjeux de tous ordres (technologique, sanitaire, environnemental, social, etc.) sont devenus incontournables à l'échelle de la société, les entreprises sont pleinement concernées par tous ces défis à relever. Si pendant de nombreuses années, l'intégration de considérations environnementales ou sociales a pu relever d'un choix marquant une véritable différenciation stratégique, les entreprises n'ont plus d'autre possibilité aujourd'hui que de penser ou repenser leur stratégie et leur organisation autour de ces questions.

C'est pour s'inscrire pleinement dans ce contexte que le Master Parcours Stratégie et Développement RH (SDRH désormais) s'est construit autour de deux axes prioritaires pour la Gestion des Ressources Humaines : penser la GRH selon une politique cohérente en formant à une vision globale – polyvalente de la fonction RH et inscrire ces politiques de développement RH dans des approches éthiques et soutenables, avec une dimension Qualité de Vie au Travail essentielle. Grâce à son contenu et à ses partenariats, l'objectif est de préparer les étudiants à des fonctions de Direction des Ressources Humaines généralistes ou de chargés de missions RH sur des projets spécifiques, dans une approche de GRH globale, pérenne et soutenable. Il vise à mettre l'accent sur la dimension à la fois éthique et stratégique de la fonction. A l'issue du Master, les diplômés de cette formation exercent leur métier dans tout type d'organisation : grande ou moyenne ; secteur privé, public ou associatif. Afin de s'adapter au plus près des besoins, le parcours SDRH accueille des profils différents dans deux groupes de formation distincts : l'un en formation initiale classique et l'autre en formation continue.

UN MASTER REPOSANT SUR DEUX PILIERS : UNE APPROCHE GLOBALE DE LA FONCTION RH ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE ÉTHIQUE ET SOUTENABLE.

Les deux années de la formation sont construites sur les compétences RH attendues sur trois niveaux classiques - stratégique, opérationnel et administratif - avec le souci constant de travailler sur les savoir-être indispensables. Parmi eux la posture éthique, le sens critique, qui sous-tendent chaque enseignement. Le Master 1 inscrit d'abord la réflexion dans un environnement de gestion plus global, indispensable pour que la fonction RH atteigne la place stratégique qui lui est due en entreprise. Il se centre ensuite sur le management et les processus RH traditionnels comme la gestion de conflits, la communication interne ou la délégation, tous domaines au fondement de la soutenabilité des pratiques RH. Le Master 2 développe les compétences stratégiques en approfondissant toutes les mis-

sions de la GRH, de la gestion de la paie à la politique de rémunération, mais aussi la gestion internationale des RH ou encore le management des compétences par exemple. Une large part est aussi accordée au droit du travail, y compris dans sa dimension collective, afin de fournir les clés de la négociation, devenue plus que jamais stratégique au vu des évolutions juridiques récentes. Suivant l'esprit de la formation, un module est consacré à la soutenabilité des politiques de GRH, avec un cours dédié à l'éthique et à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un autre à la Santé et Sécurité au Travail et un autre encore, par exemple sur le sens et l'engagement au travail.

UN MASTER EXIGEANT AU NIVEAU ACADÉMIQUE ET RÉSOLUMENT ORIENTÉ VERS LE MONDE PROFESSIONNEL

Les singularités qui caractérisent le Master sont permises par la présence d'une équipe d'enseignants-chercheurs membres du Centre de Recherche en Economie et Management (UMR CREM CNRS 6211), dont les travaux de recherche alimentent les cours du master et garantissent le niveau de la formation, par ailleurs labellisée Référence RH et Qualicert. Afin de maintenir le lien étroit entre l'activité de recherche et celle d'enseignement propre à l'Université, les étudiants sont invités à participer aux travaux de l'équipe par exemple via un module de méthodologie de recherche en première année et la possibilité de combiner leur seconde année avec le DU recherche de l'IGR-IAE de Rennes. En Master 2, la formation est partenaire de la Chaire Vivre Ensemble de l'Université de Rennes 1 (Cf. lien web en encart), dont cinq entreprises du territoire sont membres, amenant les étudiants à travailler sur des études en lien avec cette Chaire, en particulier autour de la RSE. A travers ces projets sur des thèmes aussi innovants que les fragilités en entreprise, l'inclusion des populations éloignées de l'emploi par exemple, il s'agit aussi de développer des approches réflexives chez les étudiants, d'encourager leur sens critique.

La forte présence des entreprises est un autre marqueur de la formation. Ainsi, depuis plus de 10 ans, une convention de partenariat est signée annuellement avec l'Association Nationale des DRH Bretagne-Est, dont les membres sont impliqués à la fois auprès des étudiants et auprès de l'équipe enseignante, entre autres en tant qu'intervenants dans certains cours. L'équipe pédagogique s'appuie sur cette coopération avec les intervenants professionnels pour un contenu pédagogique, théorique et pratique cohérent, et répondant aux objectifs de professionnalisation de futurs gestionnaires des ressources humaines. Au-delà



de ce partenariat formel, de nombreux praticiens RH interviennent dans le Master avec pour objectif d'aider les étudiants à se projeter sur des situations hétérogènes et d'actualité. C'est en particulier l'objectif du cycle de conférences évolutives mis en place en Master 1 qui permet de développer là encore la dimension généraliste, critique et responsable attendue.

La volonté professionnalisante du Master passe aussi par l'Association Ressources Plus adossée à la formation (Cf. lien web en encart), partie intégrante du dispositif pédagogique. Dans ce cadre, il s'agit d'organiser des manifestations pour et avec les praticiens de la fonction RH : débats lors des Cafés-RH ou encore Journée de conférences en fin d'année (réunissant 160 praticiens en moyenne), sur des thèmes choisis par les étudiants et validés avec les partenaires du Master. Ces événements développent la capacité de construction, de formulation et de traitement de problématiques, tout en démontrant l'indispensable ouverture d'esprit et une vision large de la fonction RH pour animer les débats. Grâce à cette association encore, les relations informelles avec les anciens étudiants se tissent naturellement, les manifestations organisées par les étudiants étant l'occasion pour nombreux anciens de maintenir un contact étroit avec la formation. La dynamique du réseau des anciens de la formation est forte, et en croissance grâce aux réseaux sociaux ces dernières années.

UN MASTER VISANT L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES À LA FOIS ÉTENDUES ET POINTUES

Le Master Parcours SDRH vise l'acquisition d'une polyvalence sur les métiers de la GRH, avec un socle de connaissances et de savoir-faire indispensables articulés sur les deux an-

nées, la finalité étant de savoir mettre en place une politique globale, cohérente et soutenable de GRH.

Au-delà de ces compétences techniques, des compétences transversales et comportementales sont particulièrement visées, comme savoir travailler en équipe et en mode projet ; développer des savoir-être tels que l'engagement, la responsabilité, l'autonomie, la prise de décision, le travail et le management d'équipe mais aussi la création d'un réseau professionnel. La gestion des projets associatifs par les étudiants présente ici des atouts très concrets : gestion et enchaînement des tâches dans le temps, conduite d'un collectif de travail, élaboration d'un budget avec recherche de sponsors, stratégie de communication, prise de parole devant des publics de professionnels..., tous savoir-être qui nous paraissent essentiels dans l'exercice des métiers RH. Tous ces projets combinés à d'autres études produites dans le cadre de cours donnent lieu à des rapports écrits et/ou oraux qui obligent à formaliser la pensée, à aiguiser son sens critique.

Le développement de l'ensemble de ces compétences passe aussi par deux stages de longue durée au cours des deux années de Master : 2 mois minimum (et jusqu'à 4) en Master 1 et 4 mois minimum (jusqu'à 6) en Master 2. Si la recherche de stages relève d'une démarche individuelle, elle est accompagnée par un service des stages très actif. La durée significative des stages vise la mise en pratique des savoirs acquis et participe ainsi à la professionnalisation des étudiants. Par ailleurs, l'étudiant est accompagné individuellement dans son insertion professionnelle dans le cadre d'un Parcours Travail & Carrière l'amenant à travailler sur son projet. Enfin, les stages font l'objet d'un rapport qui se veut réflexif, tout comme le mémoire demandé en formation continue : cela nous semble indispensable pour affirmer sa posture en tant que futur responsable RH, au cœur des stratégies d'entreprise.

«Diplômée depuis 2013 du Master Management des Ressources Humaines en formation initiale, ce qui caractérise selon moi ce cursus réside dans l'esprit d'entreprise et également d'entreprendre qu'il autorise d'abord, qu'il développe tout au long de la formation et qu'il cultive, même après. Chaque étudiant y reçoit un socle de connaissances solides, perpétuellement actualisé par le travail des enseignants chercheurs d'une part, et abondé par l'expérience des professionnels d'autre part. Au-delà de la pertinence des fondamentaux, ce Master est un fabuleux terrain de jeu pour toutes celles et ceux qui souhaitent se positionner en véritable acteur de leur parcours. Boosté par l'agenda de l'association Ressources Plus, l'ensemble de la promotion œuvre et développe un panel de compétences transverses, une intelligence collective, une agilité en continu. Le cadre est bienveillant mais les enjeux réels, et le résultat concret, ce qui permet d'en ressortir grand·e, chacun·e à sa manière. En bref, ce Master offre les clés pour une entrée lucide dans la vie active, fort d'une expérience étudiante professionnalisante et source d'accomplissement personnel.»

Aurélié Certenais, Master GRH IGR-IAE Rennes, promotion 2012-2013.

«Le master GRH de l'IGR-IAE Rennes nous professionnalise grâce à des cours réalisés par de nombreux intervenants professionnels mais également par un stage de 6 mois en fin d'année. Les enseignants et intervenants restent très proches de nous et nous n'éprouvons pas de difficultés pour échanger avec eux. Les problématiques abordées sont très intéressantes et surtout d'actualité ! (QVT, éthique, responsabilité sociale etc.) A titre personnel, c'est la vie associative avec Ressources Plus qui m'a le plus motivé à intégrer ce master ! En organisant plusieurs Cafés RH ainsi que la journée Ressources Plus, nous développons de réelles compétences en gestion de projet et dans l'ensemble des domaines de GRH. Et c'est encore mieux avec une belle ambiance régnant au sein d'une promo réduite pour faciliter les échanges !

Si je pouvais émettre un conseil pour les futurs étudiants au sein de nos masters, cela serait de profiter autant que possible du réseau de professionnels. Cela passe évidemment par les nombreuses conférences organisées à l'IGR-IAE mais aussi par les événements associatifs qui font vivre l'IGR-IAE !»

Erwan Caplier, Master GRH IGR-IAE Rennes, parcours SDRH, promotion 2020-2021

A portrait of Yvan Barel, a middle-aged man with grey, curly hair, wearing a light blue button-down shirt and a grey blazer. He is standing in front of a wooden bookshelf filled with books. The image has a semi-transparent white overlay on the right side where the text is located.

OUVRIR DES PORTES

LICENCE **MGRH** IUT NANTES

Yvan BAREL

Enseignant-chercheur en GRH

Responsable de la Licence professionnelle «Métiers de la GRH : Assistant.e», IUT de Nantes

Site : <http://univ-nantes.fr/iutnantes/grh>

ÉCOUTEZ-VOUS ?



Yvan Barel

Programme

L'ambition de la LP (Licence Professionnelle) GRH de l'IUT de Nantes est de former des assistants RH polyvalents ayant à la fois une solide compétence technique en termes d'administration du personnel et de gestion de la paie mais aussi et surtout une capacité de prise de recul et d'analyse en matière de développement RH et de relations sociales. L'objectif n'est pas de former de purs techniciens des RH mais des professionnels capables de revisiter les processus RH pour agir avec discernement sur l'organisation du travail et le management.

DE FORTES VALEURS FONDATRICES QUI S'INCARNENT DANS LES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES.

La LP GRH s'évertue à véhiculer des valeurs et principes d'authenticité, d'écoute, de bienveillance, d'agilité et de coopération qui représentent à la fois la garantie d'un fonctionnement harmonieux du groupe d'étudiants et le socle des compétences comportementales d'un gestionnaire des RH. L'appropriation de ces valeurs et principes passe par des interventions sur la connaissance de soi, la Communication Non Violente, les soft skills. Elle passe aussi par la posture adoptée par les intervenants et l'assistante de la formation, chacun s'attachant à incarner ces valeurs et à favoriser les interactions avec les étudiants. Il est notamment fait usage de mises en situation, de travaux de groupe et d'outils collaboratifs, même à distance !

LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS.

Le mode projet est une dimension importante de la fonction RH. C'est pourquoi, en plus d'un module de gestion de projet, la LP GRH propose des projets tutorés, c'est-à-dire des travaux de groupe encadrés dont les objectifs sont d'apprendre à cerner les enjeux d'un projet et à le gérer de A à Z. Par exemple, l'an passé, un groupe a organisé un événement sur la gamification des formations, un autre sur la marque employeur et l'expérience collaborateur. Cette année, un groupe organise des scénettes théâtrales sur diverses thématiques RH comme l'égalité Femmes-Hommes, un autre prépare une table ronde sur le télé-travail, etc.

UNE FORMATION VISIBLE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX QUI PRÉPARE LES ÉTUDIANTS À LA COMMUNICATION.

Au vu des enjeux de marque employeur, divers outils ont été créés dans la LP GRH notamment dans la perspective de préparer les étudiants à un usage professionnel d'internet et des réseaux sociaux :

- un blog : <http://lpgrh-nantes.fr/>
- une page Facebook : <https://www.facebook.com/LPG-RHNantes/>
- un compte twitter : @LPGRHNantes
- une page LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/lpg-rhnantes/>
- une page Instagram : [lp_grh_iut_nantes](#)

Le blog est animé par les étudiants qui écrivent des articles sur les événements de la LP dont certains sont relayés sur les réseaux sociaux. Pour les accompagner, notre LP propose des modules de Digital RH et de communication mais aussi l'intervention de spécialistes des réseaux.



UN RECRUTEMENT DES CANDIDATS EN MODE PARTICIPATIF !

90 candidats (sur près de 300 dossiers de candidature) sont vus en avril de chaque année en double entretiens :

l'un avec le responsable de la LP ou une intervenante ;

l'autre avec 3 étudiants de la promotion en cours.

La participation des étudiants aux entretiens de sélection présente plusieurs avantages : renforcement de leur expérience ; implication dans le fonctionnement de la LP ; fiabilité du recrutement ; satisfaction des candidats qui peuvent échanger avec des étudiants.

Les CV des meilleurs candidats sont ensuite mis à la disposition des entreprises par le biais d'une CV-thèque.

UNE FORMATION RICHE EN PARTENARIAT

Notre LPGRH bénéficie de soutiens institutionnels (ANDRH, CJD, Dirigeants Responsables de l'Ouest, MEDEF), de la fidélité de diverses entreprises et de la collaboration pédagogique de structures locales telles que le Worklab, La Fabrique du changement, Cap Emploi, Mosaïk RH, l'APEC, etc. En outre, des professionnels – dont certains sont des anciens de la LP ! – viennent partager leur expérience

Juliette BASTIN (diplômée en 2015), Chargée des Ressources Humaines chez Cabinet LEFEUVRE IMMOBILIER, Nantes

Je garde un souvenir mémorable de cette année de formation, des intervenants passionnés et bienveillants, des échanges permanents et surtout la force du collectif. Les enseignements variés permettent d'appréhender la diversité des RH. J'ai particulièrement apprécié la place accordée aux étudiants, à notre ressenti, à nos attentes.

De cette année, je garde aussi le goût de l'innovation et la curiosité. La curiosité de m'informer sur les nouvelles pratiques RH et de connaître le quotidien des collaborateurs afin de proposer des solutions au plus près des besoins. J'ai le plaisir de collaborer régulièrement avec des alternants de la licence et de pouvoir continuer à transmettre ma passion RH !

Kévin MARQUES (diplômé en 2015), Chargé de recrutement et mobilité chez NAVAL GROUP, Lorient

La LP GRH a été pour moi une formation professionnalisante sur le plan des compétences RH techniques et comportementales. Le rythme en alternance et la diversité des intervenants m'ont permis d'acquérir et de développer des connaissances et des compétences en gestion de la paie, en développement RH et en animation des relations sociales qui me sont utiles aujourd'hui dans le cadre de mes fonctions. L'approche humaniste de la formation qui se traduit par des ateliers collaboratifs et de développement personnel m'a aidé à construire ma posture professionnelle et à prendre du recul.

Erwan PAUMARD (diplômé en 2016), Chargé des relations écoles & Gestionnaire RH chez Groupe SIGMA, Nantes

J'ai vraiment la sensation d'avoir énormément appris durant cette année de formation. C'est une formation qui permet de découvrir l'ensemble des outils nécessaires à la gestion quotidienne des RH (paie, droit du travail, formation, recrutement, négociations sociales...). J'ai particulièrement apprécié la place laissée aux échanges et à la réflexion collective, rendus possible grâce à la disponibilité des intervenants. Au-delà de sa portée opérationnelle, la LP GRH favorise la prise de hauteur et la réflexion des étudiants, en nous amenant à réfléchir sur le rôle et les enjeux actuels et futurs de la fonction RH face à l'évolution constante du monde du travail.

Raphaëlle DE SAINTE MAREVILLE :

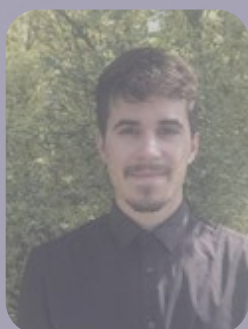
Après 10 ans dans la fonction publique, je suis en pleine reconversion professionnelle. La formation dispensée en LP GRH est complète et le rythme d'alternance facilite l'articulation théorie-pratique. Les professeurs sont à l'écoute et très soucieux de notre réussite. Tout a été mis en œuvre par l'équipe pédagogique pour développer au mieux une vraie cohésion de groupe, et ce dès la semaine d'intégration. Quant à l'entraide et au soutien au sein de la promo, ils sont réels et c'est vraiment un plus.

Mathilde RANVIER :

La LP GRH en alternance est pour moi une très belle découverte. J'apprécie tout particulièrement les sentiments de bienveillance, de gratitude et de solidarité qui se sont développés depuis le début de l'année, tant à l'échelle du groupe d'étudiants que nous formons, que de la part des intervenants qui nous apprennent tant.

Marine NOTEBAERT :

Je partage pleinement les valeurs de bienveillance, de coopération, d'écoute de cette formation, très complète et professionnalisante. C'est un plaisir pour moi, en présentiel ou à distance, de collaborer et d'avancer avec chacun des acteurs de la promotion : étudiants comme enseignants et intervenants professionnels. Je suis très positivement marquée par la découverte de l'alternance qui me paraît indispensable pour devenir une professionnelle des RH.



LORSQUE LES ETUDIANTS FONT LE "JOB"

MASTER **HUMANITE & MANAGEMENT** NANTERRE

MASTERS

Dieme Robert Cloe

 Université
Paris Nanterre

Programme

Dans un contexte de crise où les salariés sont en télétravail, comment peut-on remobiliser ses équipes en réinterrogeant la raison d'être de son organisation ? C'est la question que nous, 6 étudiants en master RH de l'Université Paris-Nanterre, nous sommes posées. Dans le cadre de notre master 2, nous avons collaboré avec la start-up Schoolab pendant 4 mois sur cette thématique. En effet, en pleine épidémie de Covid-19, le dynamisme et la cohésion des équipes dans la plupart des entreprises ont du mal à perdurer. Schoolab a été très vigilante sur ces aspects et a souhaité y remédier.

L'entreprise en quelques mots :

Schoolab est ce que l'on appelle un Innovation Studio. Ses équipes s'engagent à éduquer les leaders d'aujourd'hui et les innovateurs de demain, des étudiants aux PDG pour ouvrir leur cadre de réflexion, contester le status quo en les formant à l'innovation et l'entrepreneuriat par la pratique. Schoolab monte des programmes innovants d'éducation et d'accélération, qui permettent à des équipes multidisciplinaires de concevoir des innovations pour des entreprises ou bien de monter leurs propres projets de start-up, en France et dans la Silicon Valley. Depuis 2005, l'équipe de Schoolab a accéléré plus de 300 projets et startups.

Nos profils:

- Amandine Fenart : 26 ans, alternante chez Total en tant que Chargée de People & Change Management
- Axel Chauvin : 22 ans, alternant chez EDF en tant qu'Appui RH Réglementaire et Contrôle Interne
- Eléonore Vidal : 23 ans, étudiante en formation RH à la recherche d'un stage dans le domaine du management des Ressources Humaines
- Félicité de Langautier : 23 ans, alternante chez Elzéar Executive Search en tant que Chargée de Recherches
- Johanna Bonnenfant : 23 ans, alternante chez BNP Paribas en tant que Chargée de Projets RH Staffing et Diversité
- Valentin Malinge : 22 ans, alternant chez Omnicom Media Group France en tant que Chargé de missions RH et Recrutement

Nous avons été coachés pendant ce projet par notre professeur, Alexandre Delmas du lab RH, qui a rejoint flythe-nest.

Nous avons réalisé un appel à projet grâce au réseau d'Alexandre et nos LinkedIn respectifs en septembre 2020. Dix projets nous ont été proposés, tous aussi intéressants les uns que les autres sur des thématiques RH comme l'onboarding, les plateformes QVT, la Marque Employeur, etc. Le projet de Schoolab nous a tout de suite intéressés par sa volonté de recréer un écosystème dynamique. Notre

contact principal chez Schoolab était Anne-Laure Walter. Grâce à sa flexibilité, nous avons pu moduler le projet qui au départ était centré sur l'accompagnement d'un retour en présentiel des équipes dans les locaux de la start-up. Ce projet a justement dû changer d'orientation en raison du confinement et des différentes restrictions gouvernementales qui ont été mises en œuvre depuis le mois de septembre 2020, au commencement du projet, qui s'est terminé fin décembre 2020. Nous avons d'ailleurs mené ce projet entièrement à distance à la suite du re-confinement.

NOUS AVONS IDENTIFIÉ 2 CHANTIERS POUR CE PROJET :

Le premier touche l'organisation et est fondé sur une structuration des canaux d'informations, des instances et sur l'adaptation de l'expérience télétravail en cette période de confinement. Afin de mesurer et d'identifier les sujets et facteurs qui sont plus ou moins efficaces dans l'organisation et la façon de communiquer de l'entreprise, nous avons rédigé un questionnaire Forms d'une vingtaine de questions destiné à l'ensemble des salariés de Schoolab. Le formulaire était principalement indexé sur des questions à échelles d'options (1 à 5) allant de très bien à très mauvais afin de mesurer des facteurs tels que la qualité, l'accord ou encore la fréquence. Celles-ci portaient de manière concrète sur la satisfaction des salariés quant au volume de communications internes de l'entreprise, leur qualité, ou encore les différents outils collaboratifs utilisés. L'analyse quantitative de ces réponses (presque 50% des collaborateurs ont répondu à l'enquête) nous a permis de dégager une tendance générale et ainsi de formuler des hypothèses. Nous avons pu fournir des préconisations personnalisées pour l'entreprise afin d'améliorer ses réunions à distance et en présentiel ainsi que ses modes de communications pour redynamiser les équipes de Schoolab.

Le deuxième chantier concerne la culture Schoolab et la mise à jour de ses valeurs. L'objectif était de retrouver une belle dynamique d'équipe. Pour ce faire, nous avons organisé trois ateliers virtuels autour des valeurs de l'entreprise. Y ont été questionnées les valeurs, tant individuelles des salariés, que collectives afin de formaliser une culture d'entreprise à l'image des collaborateurs de Schoolab. Les salariés se sont bien pris au jeu et ont partagé sans tabou leurs valeurs. Avant l'atelier lui-même, nous avons envoyé aux salariés quelques premiers exercices leur permettant de réfléchir à leurs valeurs en identifiant des moments importants, heureux, ou malheureux de leurs vies, afin de déterminer par la suite les valeurs qui étaient les leurs et qui ont pu être mises en avant ou bafouées lors

de ces moments. Nous avons ensuite organisé l'atelier en 3 différents exercices. Les participants ont dû dans un premier temps indiquer les personnes fictives ou non qu'ils incarnent et les valeurs partagées avec elles. Ensuite, il leur a été demandé de retenir 3 valeurs principales parmi celles citées au cours de l'atelier. Enfin, les collaborateurs ont identifié les valeurs actuelles du groupe qui étaient menacées et expliqué leurs choix. A partir des 3 valeurs retenues au terme de chaque atelier, nous avons pu déterminer les valeurs que Schoolab devait mettre davantage en avant, réévaluer, ou conserver comme telles, et les discussions que nous avons eu avec les salariés nous ont permis de faire d'autres recommandations en matière d'organisation, de processus, ou de relations entre équipes pour compléter les apports des réponses des salariés à notre formulaire.

Nous retenons de ce projet que nous devons nous adapter continuellement au besoin des clients auprès desquels nous intervenons. Il constituait une activité de conseil qui nous a donné l'occasion d'appréhender et d'user des concepts de postures. En effet, lors de la relation avec un client, il faut savoir jouer habilement avec la posture que l'on tient face à lui, qui peut être haute, basse, ou de pairs. La plupart du temps, lorsque l'on travaille pour le compte d'un tiers, il est adéquat d'adopter une posture basse, voire de pairs (posture au sein de laquelle on se situe comme l'égal de notre interlocuteur), afin de répondre aux attentes de notre client, de lui proposer nos solutions et de le rassurer.

Mais nous apprenons aussi, à travers le conseil et la relation client, qu'il faut également savoir adopter une posture haute, dans laquelle on prend l'ascendant, ne serait-ce qu'un instant sur le client, afin d'imposer ses idées si on est sûrs de notre expertise, des principes qui dictent nos méthodes d'actions, quitte à contredire le client concernant

les moyens de répondre à sa problématique. Il ne faut pas hésiter à aller contre le client si c'est pour répondre à ses besoins, et aux besoins de la mission confiée par ce dernier, lorsque l'on est sûr du service que l'on apporte et de notre valeur ajoutée.

Nous avons appris par notre coach, Alexandre, que pour qu'un collectif fonctionne, comme notre groupe RH, il est nécessaire de s'aligner sur des valeurs définies en amont du projet : ici la stimulation, la réussite et la bienveillance. Elles nous ont permis d'établir les règles comportementales du groupe et de réussir ce projet en toute sérénité.

Si ce projet vous a intéressé, que vous êtes salarié et que vous souhaitez reproduire l'approche au sein de votre entreprise, n'hésitez pas à contacter les étudiants ou leur coach sur leurs LinkedIn (liens disponibles dans la partie nos profils).

ET VOICI CE QUE DISENT DE NOUS NOTRE CLIENT ET NOTRE TUTEUR :

Anne-Laure Walter : «Je remercie les étudiants du master management et humanité d'avoir choisi Schoolab pour travailler sur une mission importante pour nous en tant de confinement : redonner confiance aux équipes en l'avenir de Schoolab, et les faire adhérer plus que jamais aux valeurs du groupe, afin de redynamiser l'équipe, et relancer l'animation de la communauté. Nous avons travaillé sur l'organisation interne de l'entreprise ainsi que sur les valeurs des salariés en tant qu'individus, pour voir si les valeurs de Schoolab sont portées par les salariés. Cette collaboration fut très riche humainement parlant. Ce fut un plaisir pour moi d'échanger de façon hebdomadaire avec les étudiants sur les avancées, de leur donner les clés pour animer un workshop, qu'ils ont animé avec brio. Pas évident d'animer pour la première fois quand on est étudiant, surtout quand il s'agit des valeurs d'une entreprise. Si c'était à refaire, je le referai avec grand plaisir les yeux fermés. La qualité des livrables et les plans d'actions mis en place ont été très pertinents. Merci donc à Johanna, Axel, Amandine, Valentin, Félicité, et Eléonore pour leur investissement ces 3 derniers mois.»

Alexandre Delmas : «Chaque année c'est pour moi une joie d'encadrer les projets tuteurés du master Humanités et Management de Nanterre Université. Mon intervention se situe à deux niveaux :

1. Connecter en tant qu'administrateur les étudiants au riche écosystème des quelques 300 startups du Lab Rh afin qu'ils puissent avoir un vrai projet avec comme client des entrepreneurs passionnés
2. Mettre à disposition en tant que cofondateur Fly The Nest une expertise autour de la notion de dynamique collective afin que les étudiants testent et s'approprient de nouvelles manières d'œuvrer ensemble

Cette année, les étudiants ont particulièrement brillé par leur résilience, et leur engagement afin de mener à terme un projet qui a connu quelques péripéties-contexte Covid oblige. J'ai eu énormément de plaisir à les accompagner et à les voir évoluer. Découvrez leur retour d'expérience et les leçons qu'ils en ont tiré.»

Et maintenant, avant de vous quitter, si vous êtes un étudiant en recherche d'une formation en alternance, pluridisciplinaire, qui porte une approche radicalement différente de l'entreprise, et plus largement de la société, l'université Paris Nanterre propose le master Humanités et Management, délivré à la Défense au Pôle Léonard de Vinci. Le but de la formation est de promouvoir un nouveau profil de manager, plus souple, plus réactif et surtout plus créatif avec un esprit critique aiguisé. L'avantage du master, c'est l'alternance qui permet aux étudiants de se plonger dans le monde du travail directement. Les professeurs du master sont très flexibles et permettent également aux étudiants de réaliser durant le deuxième semestre un stage à l'étranger.

Alors, prêt à devenir le manager de demain ?

A man in a dark jacket is standing and presenting to an audience in a classroom or meeting room. In the foreground, the backs of several audience members' heads are visible. A large projection screen displays a colorful collage of various professional fields and educational concepts. The collage includes logos for 'CFA' (Centres de Formation d'Apprentis), 'Gestion Administration Management', 'Gestion Comptabilité Finances', 'Assurance', 'Management Gestion Administration', 'Commerce Marketing', 'Ingénierie', and 'Vivre son Apprentissage Autrement !'. There are also small images of people and charts. A digital clock on the right side of the screen shows '09:38'.

ALTERNANCE : DES DÉFIS PARTAGÉS PAR LES ENTREPRISES ET LES CENTRES DE FORMATION

IGS

Les mutations économiques et numériques, un environnement devenu incertain et complexe et plus récemment la crise sanitaire Covid transforment durablement les organisations, les métiers et les orientations des entreprises. Elles doivent relever ces défis, repenser leur fonctionnement et étudier au regard des potentielles opportunités qu'offre le marché, les différents leviers de croissance. Les écoles, les centres de formation et les CFA (centres de formation d'apprentis) doivent être partie prenante de ces évolutions et les intégrer au sein même de leurs programmes qui concernent toutes les filières de formation, les ressources Humaines mais aussi le commerce-Marketing, la communication ou la gestion-finance.

Les organisations doivent donc définir des stratégies prospectives et les conditions de business models profitables et la fonction RH doit en être, sinon à l'initiative, au moins le promoteur. La gouvernance humaine est en effet, maintenant plus souvent considérée, et c'est justifié, comme un des moteurs des organes de décisions des entreprises. Elle doit s'emparer de ces sujets et incarner une forme d'agilité et de travail collaboratif qui doivent se matérialiser tant dans ses relations avec les autres départements de l'entreprise qu'au sein même de la fonction.

Les autres défis à relever sont nombreux, parmi lesquels la dématérialisation des processus RH qui permettent un pilotage plus efficient des équipes et des carrières mais aussi le développement de la marque employeur ou même la politique de réduction des risques psychosociaux et de bien-être au travail garante de l'engagement des collaborateurs. Pour autant, les missions plus classiques mais incontournables que sont le recrutement, la paie, la formation, la gestion des carrières et des talents ou le pilotage des instances représentatives restent fondamentales et les besoins de professionnalisation continuent à être importants ce qui justifie les effectifs élevés sur les niveaux de formation de bac +2 à Bac+5.

Ces tendances modifient de façon notable le paysage de la formation professionnelle et particulièrement celui des CFA qui doivent réaliser une veille métiers et en intégrer les enseignements dans les programmes. Des comités d'experts sont organisés et des professionnels sont ainsi invités à examiner les activités dominantes et les contenus de cours dans le cadre du renouvellement des diplômes. Nos enseignants sont principalement des professionnels en poste, souvent des maîtres d'apprentissage qui acceptent de transférer leurs compétences au sein de nos établissements. En lien et en considération des évolutions métiers, des modules de finance appliquée aux décisions RH, d'analyse de données massives et de Big Data ont été intégrés aux programmes.

Mais, au-delà des compétences techniques nécessaires à la tenue des postes dans les fonctions support des entreprises, la formation professionnelle doit développer chez les apprenants des aptitudes comportementales telles que l'agilité, le travail collaboratif et la prise de distance pour susciter la créativité et l'éclair du doute. Des modules aussi essentiels que la prise de parole en public, les humanités, la gestion de projets sont pleinement intégrés dans les parcours de formation.

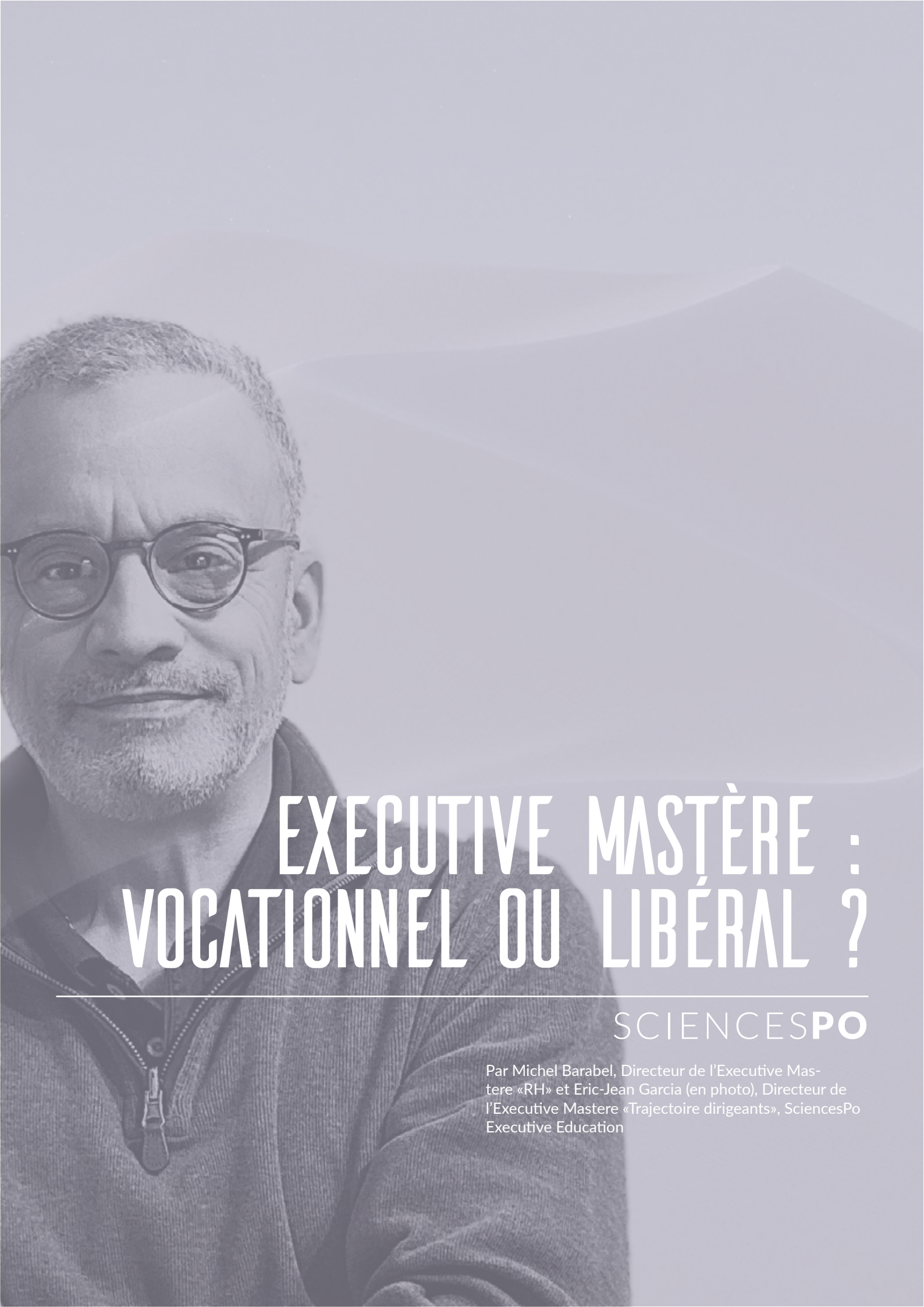
Eric Quafaine

Directeur d'activités au sein du CFA IGS et du CIEFA, en charge du pilotage des formations en alternance sur les filières Ressources Humaines, Finance-Entrepreneuriat et Communication-Marketing



Les évolutions récentes tant conjoncturelles avec la crise sanitaire que politique et financière avec la mise en place de normes qualité questionnent les centres de formation qui doivent faire face à de nouvelles exigences. Ainsi, les grèves de décembre et le confinement depuis le mois de mars nous ont amenés à adapter nos pratiques en faveur du distanciel et à accompagner nos enseignants dans ce processus pour diversifier les modalités au profit des classes inversées, du micro learning ou des «serious game» et de fait améliorer l'efficacité de l'acte de formation. Il s'agit là d'un bouleversement loin d'être anodin pour l'ensemble des acteurs dans le cadre d'une pédagogie de l'alternance qui intègre de façon systématique les problématiques et la réalité des métiers et que nous devons déployer encore plus largement à l'avenir en complément d'un autre chantier, décisif lui aussi, celui de l'évaluation des compétences.

Mais ce qui fera l'actualité pour les écoles et centres de formation en cette année 2021, est la certification Qualiopi qui émane de la loi «Avenir professionnel» et qui conditionne l'accès aux fonds publics et mutualisés. Cette certification doit davantage être perçue comme une opportunité bien davantage que comme une contrainte en ce sens qu'elle nous amène à structurer notre activité, à réinventer les dispositifs d'accompagnement des apprenants et à garantir les liens essentiels avec les entreprises.

A black and white portrait of a middle-aged man with short, graying hair, a light beard, and round glasses. He is wearing a dark zip-up sweater. The background is a soft-focus landscape with rolling hills under a bright sky. The title text is overlaid on the right side of the image.

EXECUTIVE MASTÈRE : VOCATIONNEL OU LIBÉRAL ?

SCIENCES**PO**

Par Michel Barabel, Directeur de l'Executive Mastere «RH» et Eric-Jean Garcia (en photo), Directeur de l'Executive Mastere «Trajectoire dirigeants», SciencesPo Executive Education

Michel Barabel
Jean Eric Garcia

SciencesPo

EMRH

EMTD



Exécutive Mastère (EM) est un titre générique désignant des formations à temps partiel destinées à des professionnels justifiant d'une expérience professionnelle significative (au moins 5 ans) et désireux d'approfondir ou d'élargir leur champ de compétences. Ces formations certifiantes ou diplômantes sont généralement construites autour d'une spécialité qui peut être sectorielle (ex : Immobilier, Assurance, industries du luxe) ou fonctionnelle (ex : DG, RH, Finance, Marketing).

LE CADRE GÉNÉRAL

Comme pour les MBA, il n'existe pas de standard précis pour les formations utilisant le titre d'EM. Par exemple, le nombre d'heures de formation d'un EM se situe généralement entre 250 et 400 heures réparties sur une durée comprise entre 12 et 18 mois afin que le programme soit compatible avec l'exercice d'un travail à temps plein (quelques jours de cours par mois).

Certains EM sont inscrits au RNCP et de fait répondent aux critères de validation de blocs de compétences tels que les considère le Code du Travail Français. La reconnaissance par l'Etat de cette validation permet l'accès aux financements publics et la mobilisation des crédits disponibles sur le compte CPF des participants.

La réputation d'un EM s'appuie sur son histoire et notamment sur les motivations à l'origine de sa création mais également sur l'image de l'établissement ou de l'organisme qui le délivre, la renommée des intervenants et la notoriété des éventuelles entreprises ou organismes partenaires.

«La cinquantaine porte son lot de paradoxes : d'un côté, on a acquis une expérience suffisante pour savoir ce que l'on fait sans réinterroger systématiquement le pourquoi et le comment, et de l'autre, on est souvent déstabilisé par des paradigmes disruptifs et leurs lots de techniques nouvelles. L'EMRH représentait pour moi un moyen de re-situer les enjeux pour étayer mes actions. Dans l'incertitude du contexte actuel, l'apport de l'EMRH est décuplé : entre les fondamentaux théoriques du «savoir» et sa confrontation avec le «faire», l'équipe pédagogique cherche à nous stimuler avec le souci permanent du questionnement et du débat. Si les attendus sont nombreux et l'exigence d'excellence prégnante, les échanges en cours (et en-dehors) sont magnifiés par la richesse des apprenants : avocat-e en droit du travail, ingénieur-e, gendarme, RH de collectivité, syndicaliste, complètent une variété de profils de DRH de tous secteurs venus bénéficier d'une formation d'excellence sur les transformations de la fonction RH, approfondir leur réflexion sur des thématiques précises (IA et RH, marque employeur et attractivité, Entreprise apprenante et développement des compétences, Moteurs de l'engagement, IA et transformation digitale)»

Jérôme Comblanc

«Etant issue de la filière Marketing Commerciale dans le domaine des Produits de Grande Consommation, le cursus EMRH est pour moi une magnifique opportunité de découvrir la fonction RH en l'abordant sous de multiples facettes. Tout d'abord via l'expérience pédagogique de ce Mastère. Les cours sont souvent animés de façon très apprenante : les méthodes sont partagées en même temps que la connaissance est transmise (exemples du Co-développement ou de l'art du pitch appris en les pratiquant). Cette formation offre une prise de recul bienvenue par rapport à ce que je vis au quotidien dans mon entreprise et me permet d'apprécier à sa juste valeur toutes les actions menées par ma DRH ainsi que de mieux comprendre ses enjeux».

Maria Hélène Istria

«L'EMRH est une aventure humaine riche de rencontres au sein d'une promotion avec des profils variés et des intervenants de grande qualité. Le cursus est articulé en deux certificats et centré sur une vision transverse et stratégique des ressources humaines pour accompagner les transformations de l'organisation, notamment la transformation numérique. Les cours, sous forme de modules thématiques, se déroulent en présentiel trois jours par mois».

Emmi Papadopoulos

«L'EMSRH aborde les problématiques RH actuelles sans «prêt à penser», en ménageant «l'art du doute», tout en nous invitant à oser. C'est ce qui hier a orienté mon choix et c'est ce qui aujourd'hui le confirme. L'EMSRH donne à la fonction toute sa noblesse, tout son sens. Il aiguise notre esprit critique, nous ouvre de nouveaux horizons et élargit notre champ de réflexion. L'EMSRH tire sa force de la variété et complémentarité de ses apprentissages. J'apprécie autant les conférences magistrales de grands pontes de Sciences Po comme Eric-Jean GARCIA ou Henri BERGERON que les incroyables témoignages, si vivants d'Olivier LAJOURS ou Bénédicte TILLOY ou encore les ateliers de design thinking, de co-développement et les retours d'expérience très pragmatiques de collaborateurs de L'Oréal, Louis Vuitton ou encore Nestlé sans oublier l'apport de nombreux startups».

Nathalie Grace Join

LES MOTIVATIONS DES PARTICIPANTS

Les motivations réelles des participants à un EM sont plurielles. Si certains cherchent avant tout à étoffer leur CV avec le nom d'une école prestigieuse, la plupart sont dans une démarche beaucoup plus réfléchie. Parmi eux, on trouve ceux qui souhaitent :

Accélérer leurs carrières dans le domaine de spécialité de l'EM en changeant le regard sur leur parcours : adosser leur expérience à une légitimité académique,

ACCOMPAGNER/ SE PRÉPARER À UNE PRISE DE POSTE

Modifier leur trajectoire professionnelle pour se consacrer à un nouveau métier ou encore créer leur propre affaire.

Au-delà de ces finalités instrumentales, de nombreux participants sont également à la recherche d'une respiration personnelle et intellectuelle. Il s'agit de prendre de la hauteur et de se confronter à des formes de pensées plus élaborées que celles d'inspiration logico-mathématique auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien. Ces participants manifestent une irrépressible envie de mieux se comprendre et de mieux se situer humainement et professionnellement dans le monde d'aujourd'hui.

DEUX GRANDES CATÉGORIES D'EM

A l'évidence, de nombreux EM répondent très bien au besoin d'acquisition de nouvelles compétences de ceux qui ont un projet professionnel concret. L'offre pédagogique de ces EM est principalement vocationnelle car les savoirs partagés sont avant tout prescriptifs et expérientiels.

Plusieurs facteurs concourent à légitimer cette forme de connaissance.

Tout d'abord, le parcours et le prestige des fonctions occupées par certains intervenants. Ensuite, les thématiques du programme dont la majorité répondent directement à des préoccupations opérationnelles. Enfin, la pédagogie qui favorise le storytelling et les études de cas en s'appuyant autant que possible sur les expériences des intervenants et des participants.

Cette omni-proximité professionnelle avec les enjeux sectoriels ou fonctionnels du programme est rassurante pour les participants et susceptible de renforcer la confiance qu'ils peuvent avoir dans leurs pratiques.

Beaucoup plus rares sont les EM qui réussissent à satisfaire des attentes plus qualitatives et même existentielles de leurs apprenants. L'offre pédagogique d'un tel EM serait alors d'inspiration libérale dans la mesure où la raison d'être du programme devrait largement dépasser la simple transmission de connaissances techniques ou spécialisées et garderait ses distances avec la dramatisation ou l'édulcoration de la vie professionnelle.

En revanche, les participants seraient encouragés à développer leur capacité réflexive, c'est-à-dire appréhender la complexité organisationnelle et réfléchir délibérément sur leur façon de raisonner et de faire en vue d'améliorer leurs pratiques et leur impact sociétal. A cela s'ajouterait une relative liberté d'explorer les savoirs et les savoir-faire qui les préoccupent et qui feraient sens avec leur trajectoire personnelle.

Les EM Trajectoires Dirigeants et Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education s'inscrivent dans cette nouvelle génération de programmes dédiés à celles et ceux qui aspirent à prendre de la hauteur professionnelle autrement que par l'accumulation de connaissances vocationnelles.

Les contenus de ces programmes permettent aux participants d'explorer des sujets et des disciplines a priori éloignés de leurs bases professionnelles et pourtant si nutritifs d'un point de réflexif. Par exemple, les participants de l'EM Trajectoires Dirigeants et de l'EM Ressources Humaines sont confrontés aux Sciences Politiques, à la Prospective, à la Démographie, à la Sociologie des Organisations et du Numérique ainsi qu'à la littérature contemporaine engagée.

LE PIÈGE DE L'EM «LIBÉRAL»

Au premier abord, on pourrait penser qu'il suffit de sélectionner des intervenants iconoclastes et de convoquer des disciplines inattendues pour délivrer un programme libéral au sens éducatif du terme. Mais un tel affichage ne rend pas compte des critères de sélection des participants, de la façon dont la communauté d'apprentissage constituée est animée, ni de l'exigence intellectuelle des séquences et encore moins des liens qui se tissent progressivement entre les sujets tout au long du programme. La partie immergée du curriculum apparaît davantage comme le fruit d'une alchimie pédagogique que d'une accumulation de connaissances vocationnelles.

Pourtant, un tel programme n'est pas sans risque et le plus significatif d'entre eux est sans doute celui du dogmatisme. À s'éloigner du confort des connaissances vocationnelles on évolue nécessairement dans des espaces à forte teneur idéologique où le pragmatisme et le réalisme peinent à s'imposer. Les intervenants peuvent alors ressentir la charge d'une mission d'intérêt général en faisant la promotion de leur idéal de société et de comportement dans la vie professionnelle. Dès lors, si une majorité d'intervenants partagent les mêmes idéaux, le programme se transforme assez vite en une école de pensée. Ce faisant, ils anéantissent l'impératif de liberté indispensable à une formation exécutive d'inspiration libérale.

Afin d'éviter cet écueil, la direction scientifique du programme doit notamment se prémunir contre toute connivence doctrinaire au sein de l'équipe pédagogique. Le but n'étant pas d'exposer les participants à une vérité absolue mais de les confronter aux différentes vérités qui s'opposent, révélant ainsi les ambiguïtés et les tensions inhérentes à toute activité professionnelle et plus généralement à la vie sociale organisée.

L'ambition réflexive d'un EM libéral requiert donc beaucoup d'audaces pédagogiques, de vigilance idéologique et de remises en cause des logiques cognitives dominantes. Et pour concrétiser cette ambition, les directions de ces programmes devront, sans relâche, faire preuve d'une exigence morale et intellectuelle.



"Participer à l'Executive master Rh à Sciences Po a été déterminant pour moi tant à titre personnel qu'au titre de mon projet professionnel. Il m'a permis de prendre énormément de recul sur la fonction RH et son caractère stratégique. Je ne cesse depuis de me documenter et de réfléchir à ce rôle clé des RH, à imaginer comment influencer sur la capacité des RH à mieux rayonner en entreprise et à impacter favorablement un nouveau mode de gestion du capital humain ; une opportunité d'amener les RH dans ce chemin depuis une fonction encore trop administrative vers un rôle stratégique au coeur des décisions et de la vision d'entreprise. Le 2ème apport clé fut la découverte et l'ouverture vers la tech RH, l'apport de cette émergence de technologies, et en particulier de l'Intelligence Artificielle, au service de toutes les fonctions des ressources humaines. Ce master fut aussi une opportunité infinie de rencontres humaines, au sein de la promotion elle-même, mais au-delà, à l'occasion des différents travaux, de rencontres enrichissantes qui m'ont conduit vers de belles opportunités de collaboration sur de nombreux sujets tels que l'avenir de la fonction RH ou le futur des métiers. Ce master a donc marqué un vrai tournant de maturité et d'ouverture dans l'exercice de mon métier, et je ne saurais trop recommander à tout RH désireux de grandir dans sa pratique que de s'y inscrire sans plus attendre !"

Stéphanie Fraize

VP Global Talent Management BlablaCar (Promotion 2019, EMRH)

«Suivre l'Exécutive Mastère Trajectoires Dirigeants a été pour moi bien davantage qu'une formation, ce fut une expérience, une étape, un passage. Après vingt ans d'expérience dans les secteurs télécom et média dont la moitié en tant que directeur technique, j'ai ressenti ce besoin impérieux de marquer une pause, de redonner de l'espace à la réflexion, et de retourner «sur les bancs de l'école». L'EM a largement tenu sa promesse, par l'ampleur des sujets abordés, la richesse et l'expertise des intervenants, leur ouverture au débat voire à la controverse ! En tant que Dirigeant, l'EM m'a permis de confronter ma pratique managériale «empirique» aux travaux et cadres théoriques multiples fournis par les Sciences Humaines. Certaines séquences comme celles de la Sociologie des Organisations, du Management inter-culturel, ou de l'Esthétique Organisationnelle, ont été des moments très forts, venant bien sûr compléter ma formation initiale d'Ingénieur, mais surtout enrichir mon cadre de pensée et me permettre de passer du compliqué au complexe, du problème à résoudre à la problématique à explorer. L'EM m'a aussi permis d'intérioriser que pour être pleinement le sujet de son rôle dans une organisation, encore fallait-il être dans le bon environnement ; m'autorisant dès lors à ré-ouvrir le champ des possibles et à réfléchir à une inflexion de ma trajectoire.

Enfin, ces dix-huit mois ont été l'occasion de rencontres belles et uniques, avec les professeurs de Sciences Po bien sûr, les auteurs invités des ateliers Ex-Libris aussi, mais surtout avec mes camarades de promotion devenus depuis des amis, et avec qui l'aventure ne fait que commencer !»

Bruno Cattan

Director of New Applications chez Eutelsat (Promotion 2019, EMTD)

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

**Téléchargez et
Découvrez notre pack visibilité**

[CLIQUEZ ICI]



A grayscale portrait of Charles-Henri Besseyre des Horts, President of AGRH, smiling. The image is overlaid with a semi-transparent dark blue filter. The text 'PROGRESSER, PARTAGER, EXPERIMENTER... ENSEMBLE' is written in large, white, bold, sans-serif capital letters across the middle of the image.

PROGRESSER, PARTAGER, EXPERIMENTER... ENSEMBLE

AGRH

Charles-Henri Besseyre des Horts. Président de l'AGRH
(Association Francophone de Gestion des Ressources
Humaines)

RECHERCHE

Charles Henri Besseyre des Horts

AGRH

L'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), créée en 1989, est une association qui rassemble près de 1.000 enseignants-chercheurs francophones dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines. L'objet de l'AGRH est de promouvoir la recherche, la formation en gestion et développement des ressources humaines dans la communauté Francophone, en particulier lors du congrès annuel, des rencontres notamment avec d'autres communautés académiques et professionnelles, des travaux de recherches, et des publications.

Au travers de son Congrès annuel, ses revues RGRH et @GRH, les publications de ses membres dans de nombreuses revues académiques reconnues, ses ouvrages dans la collection Vuibert-AGRH, ses Groupes de Recherches Thématiques (GRT), sa lettre, ses études de cas, ses ambassadeurs pays, son site internet et sa présence sur les réseaux sociaux, etc., l'AGRH se positionne comme l'Association Francophone de référence de la recherche et de l'enseignement en Gestion des Ressources Humaines.

L'AGRH veille à la fois au développement de sa reconnaissance académique et celle de ses membres, de son rayonnement pour faire évoluer les pratiques managériales dans les organisations, de ses relations institutionnelles avec ses parties prenantes dans une perspective de responsabilité sociétale et de son développement à l'international. Ce sont ses quatre axes majeurs aujourd'hui de réflexion qui peuvent évoluer en fonction de nouveaux enjeux comme, par exemple, celui de la révolution digitale.

La reconnaissance académique passe aujourd'hui par différents systèmes d'évaluation et il est important pour la carrière de ses adhérents, que l'AGRH soit une force de proposition dans différentes instances (Ministère, CNU, FNEGE, CNRS, HCERES, etc.) afin de défendre certaines positions et rappeler l'importance des travaux de recherches menés dans cette discipline majeure des Sciences de Gestion notamment à l'heure de la révolution digitale.

De plus, la valorisation des travaux de recherche, au sens large du terme et les différentes publications qui y sont associées dans les revues, les ouvrages, lors des congrès académiques ou des journées de recherches thématiques, dans les GRT, est une activité clef essentielle de l'AGRH qui œuvre pour la reconnaissance des travaux de chacun de ses membres et des équipes de recherche à leur juste valeur.

Plus spécifiquement au travers des GRT, de nombreuses occasions de débats, de mutualisation de travaux et d'échanges sont au programme, attestant d'un dynamisme important. Les 18 GRT ont des modes de fonctionnement divers, mais quelques éléments clés les unissent : une régularité des réunions (entre une fois et 3-4 fois par an), l'association d'enseignants-chercheurs issus d'institutions différentes dans un fonctionnement ouvert, et une animation orientée vers des productions collectives (ouvrage, journée d'études, etc.). Les 18 GRT réunissent des groupes d'enseignants-chercheurs sur les thématiques suivantes : (1) Marque employeur et marketing RH (2) Dialogue social, (3) Défis RH dans les marchés émergents et en développement (Maghreb, Afrique, Asie..), (4) Gestion des carrières, (5) Normes et GRH, (6) GRH dans les PME, (7) GRH et territoires, (8) GRH et transformations numériques, (9) GRH et Leadership, (10) Humanisme et gestion, (11) Diversité et genre, (12) Innovations pédagogiques/Référence RH, (13) Management des compétences – Didier Retour, (14) Prospective et veille : métiers, collaborateurs, organisation et management, (15) Santé et sécurité au travail, (16) Management & spiritualité, (17) GRH et recherches sensibles, (18) Accompagnement des managers)- coaching et mentoring,

La recherche en Gestion des Ressources Humaines étant, par nature, profondément ancrée dans l'environnement social et sociétal, l'AGRH contribue également à la lisibilité et l'appropriation des travaux de recherches de ses membres par les praticiens de la GRH et les autres acteurs du monde des affaires dont les dirigeants d'entreprises sensibles à l'importance stratégique du capital humain.

Ces trois premiers axes de réflexions et d'actions s'ins-

crivent aussi bien en France que dans l'espace de la francophonie (Europe, Afrique, Maghreb, Canada...) et plus globalement à l'échelle internationale notamment dans des environnements non-francophones (Amériques du Nord et du Sud, Moyen-Orient, Asie.). Chacun des membres de l'AGRH évolue en effet dans cet espace concurrentiel international qui conduit l'AGRH à faire de l'internationalisation des recherches et des équipes de chercheurs un axe stratégique.

Par ailleurs, en ce début d'année 2021 on peut souligner qu'il est difficile pour une association comme l'AGRH de ne pas prendre en compte la situation totalement inédite provoquée par un virus dont on soupçonnait à peine la dangerosité il y a à peine un an. L'année 2020 avait pourtant bien commencé sous les meilleurs auspices avec une activité économique qui reprenait des couleurs qu'elle n'avait pas connues depuis de nombreuses années et puis est arrivé ce virus qui fait trembler la terre entière et réduit à néant ce qui avait été construit année après année notamment sur le plan de l'emploi avec, notamment, l'explosion du taux chômage qui était un niveau historiquement bas début mars 2020. Les enseignants-chercheurs de l'AGRH sont directement impactés par la pandémie aussi bien dans leurs activités d'enseignement avec la généralisation du distanciel que dans leurs activités de recherches avec de nouvelles thématiques de recherche et/ou une inflexion de certaines thématiques existantes.

En définitive, Cette pandémie a démontré la place essentielle du capital humain dans l'entreprise. Les enseignants-chercheurs, membres de l'AGRH, peuvent y voir une opportunité de renforcement du champ scientifique de la GRH dans leurs environnements respectifs sur les plans de l'enseignement et de la recherche.