

HCERES

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

Formations

Rapport d'évaluation

Master Sciences humaines et sociales

- Université d'Angers - UA

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

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

Présentation de la formation

Champ de formation : Sciences humaines et sociales

Établissement déposant : Université d'Angers - UA

Établissement cohabilité : /

Ouvert en l'an 2000, le master *Sciences humaines et sociales* spécialité *Ingénierie des ressources humaines (IRH)* accueille une cinquantaine d'étudiants (première et deuxième année). Sur le plan institutionnel, il est issu d'un diplôme d'études supérieures spécialisées impliquant l'Université Catholique de l'Ouest (UCO) et l'Université Paris Descartes. Depuis 2007, il s'est autonomisé du fait de la politique de site et a fait l'objet d'un rattachement au département de psychologie de l'Université d'Angers (UA). Il implique l'UCO ainsi que l'Ecole Supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA).

Le master propose deux parcours au terme d'un premier semestre d'études commun, *Gestion des personnes en milieu de travail* (approfondissement des questions de gestion des RH situées dans leur environnement organisationnel et institutionnel) et *Parcours européen de gestion des ressources humaines* (pour développer les capacités de comparaison entre pays et favoriser la compréhension de la dimension européenne). Il vise la formation de responsables ressources humaines de statut cadre, grâce à des apports en sociologie des organisations, psychologie du travail et des organisations, sciences de gestion et économie du travail, droit du travail.

Synthèse de l'évaluation

La formation et ses objectifs sont en phase avec leur positionnement dans le champ de formation *Sciences humaines et sociales* de l'UA (notamment du fait de son ouverture pluridisciplinaire). Le diplôme est délivré par l'UA (Université de convention) et non par l'UCO et l'ESSCA qui organisent la formation.

Le dossier distingue bien les objectifs scientifiques et professionnels de la formation. Celle-ci implique un tronc commun de 60 ECTS, des unités d'enseignements (UE) associées au parcours choisi par l'étudiant (60 ECTS) et des stages (deux stages d'au moins trois mois en première année (M1) et de 4 mois en deuxième année (M2)). La spécialisation est progressive sur les deux années de formation. Un jeu d'options permet à l'étudiant de personnaliser son projet professionnel dès le second semestre de la première année de master.

Les étudiants inscrits en master sont formés à des approches théoriques et méthodologiques plurielles, le cursus intégrant aussi une dimension éthique. Les domaines de compétences principaux renvoient à l'éco-gestion, à la législation du travail, au management et à la psychologie du travail. Le dossier liste les compétences attendues de l'étudiant en matière de gestion et d'évaluation des personnels : contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques RH en environnement entrepreneurial mutant ; savoir produire une expertise en matière stratégique et au niveau opérationnel dans le cadre du management humain ; savoir piloter des projets complexes pour engager les entreprises et organisations publiques ou privées sur la voie d'un changement.

Le master est en relation étroite avec des entreprises localisées dans les Pays de Loire et le Grand Ouest, et les liens tissés entre la formation et le réseau associatif et économique local semblent soutenus. La formation est ouverte aux contrats de professionnalisation et une demande d'ouverture à l'apprentissage est en cours (la première rentrée avec apprentissage a eu lieu en septembre 2015, semble-t-il).

Les enquêtes de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés indiquent un excellent taux d'insertion professionnelle à 6 mois (plus de 90 %) et montrent que le premier poste occupé est dans plus de la moitié des cas dans la continuité des études poursuivies en master (poste de cadre dans le domaine de formation).

Sur le plan pédagogique, la formation est structurée à différents niveaux : elle est pilotée par un responsable global et deux responsables d'année, des responsables de parcours et des responsables des parcours internationaux dans les universités partenaires.

Bien que cette information prête à interprétation, on note que les rédacteurs du dossier indiquent qu'en 2015 la revue *Liaisons sociales* a classé le master *IRH* de l'UCO au dixième rang des formations les plus internationales en ressources humaines.

Points forts :

- Le lien formation-emploi soutenu par l'exigence de professionnalisation.
- La dimension pluridisciplinaire de la formation et son ouverture à la recherche.
- La dimension internationale et l'incitation à la mobilité.
- Les cours en langue anglaise (146 heures).
- Les efforts d'utilisation des outils numériques.

Points faibles :

- Les défauts d'aménagements pédagogiques proposés pour les étudiants en stage de longue durée ou salariés.
- Les modalités de recrutement des étudiants en M1.
- Les frais de scolarité de l'UCO (frein pour certains candidats).
- Les relations trop ténues entre l'Université d'Angers, l'UCO et l'ESSCA.

Recommandations :

- Il faudrait préciser, voire formaliser, et également renforcer les relations entre l'UA, l'UCO et l'ESSCA, en particulier sur la question des apports de la recherche.
- Il conviendrait également de faciliter davantage les parcours étudiants, d'une part pour ceux qui ont un statut spécifique, et d'autre part pour les étudiants venant d'autres universités, pour lesquels le sentiment de ne pas être sur le même pied d'égalité que les étudiants de l'UA.
- C'est avec ce type d'améliorations que ce master dynamique pourra le rester.

Analyse

Adéquation du cursus aux objectifs	<p>La formation sur deux ans allie des connaissances générales communes aux deux parcours et des compétences professionnelles et techniques plus spécifiques dans les champs de compétences impliqués par les domaines de formation/métiers visés : économie-gestion, législation du travail, management et psychologie du travail. Le choix du parcours se fait dès le semestre 2 à l'appui du choix des options et de la thématique du projet de recherche.</p> <p>Le <i>Parcours européen en gestion des ressources humaines</i> bénéficie d'un partenariat avec l'Université Catholique de Louvain (UCL). D'autres partenariats sont évoqués dans la rubrique « Place de l'international », mais leur nature n'est pas précisée.</p> <p>Le contenu des enseignements, les objectifs visés de la formation ainsi que le référentiel d'emploi et les compétences de la certification (fiche du</p>
------------------------------------	--

	répertoire national des certifications professionnelles - RNCP) sont cohérents entre eux.
Environnement de la formation	<p>Le master <i>IRH</i> est annoncé comme étant le seul à offrir une formation aussi pluridisciplinaire dans un bassin local où les formations sont le plus souvent de niveau de seconde et troisième année de licence (L2-L3) ou sont de niveau master mais très spécialisées et mono-disciplinaires. Le dossier cite une source indiquant par ailleurs la faiblesse relative des formations en RH dans les pays de Loire. Le dossier liste ces formations au niveau master. On note que l'UCO dispose d'une offre de formation complète en RH (de la licence au doctorat), ce qui est un point fort. On regrettera quand même le peu d'allusions aux autres universités de la future Communauté d'universités et d'établissements (ComUE) Université Bretagne-Loire, dans laquelle d'autres formations existent sans doute.</p> <p>L'appréciation est renforcée par le fait que la plupart des entreprises partenaires de la formation sont localisées dans les pays de Loire et le Grand Ouest : les liens entre la formation et le réseau associatif et économique local sont très forts, l'environnement est indéniablement favorable.</p>
Equipe pédagogique	<p>La formation est pilotée par un responsable global et deux responsables d'année, des responsables de parcours et des responsables des parcours internationaux dans les universités partenaires.</p> <p>18 professeurs, 16 maîtres de conférences, 7 professeurs associés (PAST) et 33 intervenants professionnels y participent. Des tableaux listent les enseignants, leurs statuts, leur section du Conseil national des universités (CNU) et leurs responsabilités. Les annexes apportent des informations complémentaires sur les volumes horaires enseignés.</p> <p>Les professionnels participent activement à la formation (dans l'enseignement, accueil des stagiaires et conseils). Ils représentent près de 45 % de l'équipe pédagogique et assurent environ 64 % des enseignements.</p> <p>Le comité regrette l'absence d'intervenants de l'UA. Les enseignants-chercheurs (EC) semblent tous rattachés à l'UCO et à l'ESSCA.</p>
Effectifs et résultats	<p>On compte environ 50 étudiants pour les deux années de master. 6 sur 10 viennent du Grand Ouest et près de 5 des Pays de Loire : ceci montre l'attractivité de la formation au niveau local. Un tiers des étudiants de M2 provient d'autres régions, ce qui est un autre signe (compatible avec la première) de l'attractivité du cursus.</p> <p>Les étudiants choisissent souvent de valider le master sur trois et non deux ans, de manière à ajouter un stage ou un semestre à l'étranger à leur cursus.</p> <p>Les taux de réussite en M2 sont de 82 à 93 % selon les années ; ces niveaux élevés s'expliquant partiellement par la forte sélection à l'entrée. Certains étudiants s'insèrent professionnellement dès la fin de leur stage avant l'obtention du diplôme.</p> <p>Deux enquêtes de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés citées dans le dossier confirment un excellent taux d'insertion professionnelle à 6 mois (plus de 90 %). Le premier poste occupé correspond pour plus de la moitié à un poste de cadre dans le domaine de formation.</p>

Place de la recherche	<p>Des collaborations existent entre chercheurs de l'UCO et chercheurs des institutions en partenariat (publications, journées d'étude). Les EC concernés relèvent de deux écoles doctorales des Pays de Loire et de quatre laboratoires regroupés au sein de l'équipe interdisciplinaire CAFORE (Carrières Formation et Ressources Humaines) : le laboratoire de psychologie des Pays de Loire (équipe d'accueil 4638), le centre nantais de sociologie (CENS, EA 3260), le Groupe de recherche Angevin en économie et management (GRANEM, unité mixte de recherche - Ministère de l'Agriculture n° 49) et le laboratoire de l'ESSCA (ESSCA RESEARCH LAB), sans habilitation française, mais qui bénéficie du label EPAS, décerné par l'EFMD (agence d'accréditation européenne) et depuis 2014 de</p>
-----------------------	---

	<p>l'accréditation délivrée par l'organisme américain AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business)).</p> <p>Si la formation n'a pas pour vocation de former à la recherche puisqu'il s'agit d'une spécialité professionnelle, il arrive que des étudiants s'inscrivent en doctorat quelques années après avoir validé leur M2 (mais cela n'est pas arrivé depuis quatre ans).</p> <p>La formation répond bien à des exigences scientifiques. 75 % environ des enseignements théoriques sont assurés par des EC.</p> <p>Les étudiants doivent rédiger en M1 comme en M2 un mémoire de recherche impliquant revue de la littérature, cadre conceptuel, problématique, une opérationnalisation sur le terrain. Ils suivent aussi des séminaires de méthodologie de recherche.</p>
Place de la professionnalisation	<p>Les contacts avec les professionnels et le réseau associatif et économique local sont étroits (le master compte une centaine d'entreprises partenaires, a des liens avec des associations professionnelles, la chambre de commerce). Les professionnels dispensent de nombreux cours et siègent dans le conseil de perfectionnement. De plus, les entreprises du secteur sollicitent les étudiants du master dans l'animation de certaines manifestations qu'ils organisent.</p> <p>La fiche RNCP (très détaillée et donc de consultation utile pour ses destinataires privilégiés) est présente dans le dossier et renseigne bien sur le référentiel d'emplois dans le domaine des ressources humaines. Elle précise que le <i>Parcours européen en gestion des ressources humaines</i> permet aux étudiants de renforcer leur ouverture internationale en développant leurs compétences à s'adapter à un contexte étranger. Elle isole efficacement en M1 et M2 les unités d'enseignements relatives à l'expérience et au projet personnel et professionnel de l'étudiant (3PE) et celles relatives aux stages. Elle renseigne sur les modalités d'accès au M1 comme au M2.</p> <p>La formation est ouverte aux contrats de professionnalisation et une demande d'ouverture à l'apprentissage est en cours (la première rentrée avec apprentissage a dû avoir lieu en 2015).</p> <p>Depuis 2009, la formation <i>IRH</i> a été plusieurs fois primée pour son attachement à l'insertion professionnelle.</p> <p>Enfin, le dossier mentionne que les étudiants peuvent bénéficier de l'appui du service d'insertion et d'orientation universitaire (SIOU) pour l'aide à la rédaction de leur propre curriculum vitae (CV) ou pour des simulations d'entretien d'embauche (hors maquette).</p>
Place des projets et stages	<p>La place des stages est importante dans la formation. L'étudiant réalise 3 stages longs dans un service de RH (au moins 170 jours sur deux ans). Il peut choisir sa structure d'accueil et se voit proposer des offres de stage (notamment par les réseaux d'anciens élèves). A chaque fois une mission précise est au cœur du stage. Les trois stages doivent permettre à l'étudiant de se spécialiser progressivement. L'étudiant doit s'autoévaluer en fin de stage (en même temps qu'il est évalué par le maître de stage).</p> <p>La validation de l'année est conditionnée par la validation du stage (absence de compensation, notamment entre les deux semestres). Cependant, la place centrale du stage se perçoit moins en termes de crédits rapportés : les UE de stages ne permettent de valider que de 2 à 5 crédits en fonction des semestres. On peut s'en étonner.</p> <p>Concrètement, l'étudiant réalise deux stages de 50 à 70 jours chacun en M1, un par semestre (avec signature d'une convention).</p> <p>En M2 ce stage (de 70 à 120 jours) débouche sur la rédaction d'un article professionnel.</p> <p>On relève cependant dans le dossier quelques incohérences en ce qui concerne la durée de ces stages. Ainsi, dans le tableau récapitulatif des enseignements et des contenus ainsi que sur la fiche RNCP, le stage de M1 est annoncé comme ayant une durée de 50 à 100 jours et le stage de M2 de 35 à 70 jours. Cela interroge sur la réalité.</p>

<p>Place de l'international</p>	<p>En 2015 la revue <i>Liaisons sociales</i> a classé cette formation de l'UCO au 10^{ème} rang des formations les plus internationales en RH. La place de l'international est de fait très forte. Des séminaires en anglais et espagnol sont proposés. La validation d'un double diplôme est possible (conventions avec l'Université catholique de Louvain (Belgique) et l'Université du Québec à Rimouski (on aimerait toutefois savoir combien d'étudiants ont préparé un double diplôme UCO - Université du Québec à Rimouski).</p> <p>La réalisation d'un stage à l'étranger dans une des universités partenaires est conseillée pour le parcours <i>Gestion des personnes en milieu de travail</i> (une dizaine d'étudiants de M1 passent chaque année un semestre à l'étranger dans le cadre Erasmus +) et obligatoire pour le <i>Parcours européen</i> (l'étudiant passe alors deux semestres dans une université européenne partenaire. Il s'agit ici de valoriser une approche comparative des questions de travail et de gestion des RH dans l'Union européenne).</p> <p>Cette mobilité sortante suppose une maîtrise de la langue du pays d'accueil puisque le départ est conditionné par l'obtention d'une certification en langue. Le dossier ne précise pas si une aide financière à l'inscription aux certifications est prévue pour les étudiants boursiers (un sur cinq).</p> <p>On note l'accueil chaque année de quelques étudiants étrangers.</p> <p>Les éléments présentés dans le dossier principal sont remis en perspective de manière très détaillée en annexe (fiche de caractérisation et d'autoévaluation du master <i>IRH</i> dans sa dimension internationale). Y figurent notamment le détail des cours (intitulés, durées) professés en anglais ; un tableau précisant le nombre d'étudiants ayant réalisé un séjour à l'étranger depuis 2010 (17 en 2014-2015) ; les coordonnées des interlocuteurs privilégiés des étudiants souhaitant effectuer une mobilité ; une reprise sur la politique internationale de l'UCO, etc.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</p>	<p>20 % des étudiants sont boursiers.</p> <p>Le M1 est ouvert aux étudiants titulaires d'une licence sciences humaines, sciences sociales, sciences de gestion. Une majorité d'entre eux a validé une licence à l'UCO. Le dossier précise que les étudiants titulaires d'une L3 venant d'autres universités sont recrutés sur dossier et sur entretien, suggérant ainsi que l'entretien n'est pas systématique pour les recrutements internes. On se demande si cette procédure n'implique pas une discrimination. Il aurait fallu justifier ces modalités d'inscription différentes en fonction de l'université d'origine.</p> <p>Pour l'inscription en M2, les étudiants candidats doivent être titulaires d'un M1 dans le domaine. Les titulaires d'un diplôme d'ingénieur peuvent aussi candidater en M2. Procédure dans les deux cas : dossier, deux entretiens, test de langues.</p> <p>On note en M2 la présence renforcée depuis 2012 d'étudiants inscrits au titre de la formation continue (9 étudiants sur 33 en total de M2 en 2012-2013, dernière année dont on a les données) : ils sont appréciés pour l'expertise qu'ils apportent aux étudiants inscrits en formation initiale.</p> <p>Côté passerelles, certains enseignements sont mutualisés avec ceux du master de psychologie sociale et du travail proposé par l'UCO, ce qui permet éventuellement de basculer dans l'autre master (mais sans pouvoir prétendre dans ce cas au titre de psychologue).</p> <p>Concrètement, on ignore combien d'étudiants sont concernés par des réorientations.</p> <p>Pour l'aide à la réussite, des entretiens personnels sont prévus (mais on se demande si c'est seulement pour les étudiants en difficulté).</p> <p>Un accès gratuit à la plateforme <i>Tell me more</i> depuis 4 ans est en place pour le perfectionnement en langue anglaise.</p> <p>Deux UE de 10 heures d'enseignement portent sur la communication scientifique écrite et orale.</p>

<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La formation est dispensée sous forme de cours magistraux et de travaux dirigés (feuilles d'émargement pour vérifier l'assiduité) ; elle fait une place croissante aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE). Six cours sont dispensés en anglais. L'équipe pédagogique a recours à des méthodes actives : simulation d'entretien, vidéoscopie, études de cas. Les étudiants peuvent accéder à des ressources pédagogiques en ligne déposées sur la plateforme Chamilo, à des logiciels d'évaluation psychologique, d'analyse des données, etc.</p> <p>La formation a recours à la pédagogie inversée (supports livrés en amont du cours).</p> <p>Les étudiants ont la possibilité de candidater au titre de la validation des acquis professionnels, de l'expérience et d'études supérieures (VAP, VAE et VES). En pratique, on observe peu de cas de VAE (une en 2012). Le M2 reçoit environ 7 étudiants en formation continue par an sur des promotions de 33 à 35 étudiants environ. Une convention a été signée avec le centre de formation des apprentis (CFA) pour permettre aux étudiants de bénéficier du statut d'apprenti.</p> <p>Le fonctionnement de l'année de M2 est aménageable. L'étudiant a le choix entre un stage regroupé sur le second semestre et un stage en alternance avec les enseignements réalisés tout au long de l'année universitaire.</p> <p>Le comité se demande si, dans ce contexte d'ouverture à la professionnalisation, l'absence de cours à distance ne contredit pas les efforts de l'équipe pédagogique et de l'UCO pour développer les outils numériques.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>L'évaluation est plurielle : épreuves écrites, dossiers individuels et collectifs, présentations orales. Une variété de modalités de contrôle appréciable et répondant aux demandes des étudiants.</p> <p>Toutes les UE ne sont pas compensables. Les modalités de contrôle des connaissances sont présentées de manière précise en annexe UE par UE (nature et durée des examens, coefficients, crédits).</p> <p>Le diplôme est délivré par l'UA et non par l'UCO et l'ESSCA qui organisent la formation. Or, la délivrance des crédits suit le règlement des examens en vigueur à l'UCO, mais il n'est pas précisé si c'est aligné sur celui de l'UA. Le jury est composé des responsables de formations et présidé par un enseignant-chercheur, dont il n'est pas non plus précisé s'il appartient à l'UCO ou à l'UA.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>Le dossier liste d'emblée les compétences attendues de l'étudiant en matière de gestion et d'évaluation des personnels.</p> <p>Les compétences générales listées ci-dessus sont détaillées dans le dossier et clairement énoncées en annexe. L'annexe descriptive au diplôme (ADD) est présente dans le dossier.</p> <p>Le suivi de l'acquisition de ces compétences se présente sous la forme suivante. En M1 comme en M2, chaque étudiant doit réaliser un e-portfolio mettant en valeur ses objectifs et compétences (cette production est évaluée).</p> <p>Les compétences transversales et professionnelles sont évaluées de façon classique, au moyen de dossiers mais également au cours d'échanges lors des UE d'analyse de pratiques, puis par un questionnaire à remplir par le maître de stage.</p> <p>Enfin, après, chaque stage, une auto-évaluation est à réaliser par l'étudiant lui-même afin d'apprécier ses progrès.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>Les informations relatives au devenir des diplômés sont recueillies par l'observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVEIP ; enquêtes à 6 et 30 mois ayant pour vocation de suivre chaque promotion sortante) ainsi que par l'équipe pédagogique et administrative du master : réseau des anciens étudiants (Alumni), rencontres avec les anciens diplômés via les salons et manifestations RH organisées soit les associations professionnelles soit par l'Université (UCO, UA ou ESSCA).</p> <p>Les taux d'insertion sont élevés (plus de 91 % sont en emploi à temps</p>

	<p>plein 6 mois après la validation du master, 57 % des diplômés ont signé un contrat à durée indéterminée (CDI) 6 mois après la validation ou sont devenus titulaires de la fonction publique). Le type d'emploi occupé correspond à la formation reçue. Deux-tiers des diplômés travaillent en entreprise ou en administration, un tiers travaille en cabinet indépendant. La variété des emplois est liée à la formation initiale des diplômés et à leurs expériences. 48 % des anciens étudiants exercent en Pays de Loire.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Deux structures existent :</p> <p>Le Conseil pédagogique et scientifique angevin regroupe les responsables des différentes spécialités de la mention du master, dont le responsable de la spécialité <i>IRH</i> (rencontres ponctuelles de politique générale).</p> <p>Le conseil de perfectionnement de la spécialité <i>IRH</i> se réunit au moins une fois par an et fait en sorte d'ajuster les programmes au plus près des besoins du marché du travail. Il est composé de 4 professionnels, 3 EC de l'UCO, d'une responsable des études de l'ESSCA, de 2 anciens étudiants. Il ne semble donc pas que des EC de l'UA y participent, ni des étudiants actuels. De plus, le dossier semble en faire état comme d'un point faible, mais faisant seulement allusion au site de rencontre qui n'est jamais l'UA.</p> <p>Le comité regrette l'absence d'au moins un procès-verbal (PV) de réunion dans le dossier.</p> <p>Une évaluation des enseignements par les étudiants est réalisée par les services administratifs par voie de questionnaires. Le taux de réponse est très élevé (70 %).</p> <p>Tous les semestres, les enseignements sont évalués par les étudiants (en 2014-2015, la satisfaction des étudiants de M1 s'élève à 3,9 sur une échelle de 5 points et celle des étudiants de M2 s'élève à 4,1 points).</p> <p>Deux réunions de bilans semestriels rassemblant étudiants et enseignants sont organisées.</p> <p>Le dossier mentionne que tous les personnels administratifs et pédagogiques de l'UCO qui interviennent dans la formation ont un entretien avec le Secrétaire général de l'UFR SHS. Ceci est à noter car si l'entretien annuel avec le supérieur hiérarchique est pratiqué dans toute l'administration publique pour le personnel administratif, il n'en est rien pour le personnel enseignant.</p> <p>Les vacataires et les maîtres de stage participent également à des réunions de bilan au cours desquelles les conditions du stage peuvent être discutées.</p> <p>Seuls les conseils pédagogiques de chaque site se sont réunis. Un conseil pédagogique de la mention a été constitué mais ne s'est pas encore réuni. Aucun PV de conseil n'est joint au dossier.</p>

Observations de l'établissement

Evaluation des formations

Observations de l'Université d'Angers

Identification de la formation

Champ de formation	Sciences humaines et sociales
Type (Licence, LP, Master)	Master
Intitulé du diplôme	Sciences humaines et sociales
Responsable de la formation	Pr. Angel EGIDO

Synthèse de l'évaluation

Introduction de la synthèse de l'évaluation	
Observations	Les rubriques suivantes visent à apporter des compléments d'information sur quelques points relevés par le Comité d'experts de l'HCERES dans leur rapport d'évaluation. Pour certaines remarques, nous fournissons des données complémentaires qui ne figuraient pas de manière détaillée dans le premier rapport d'auto-évaluation. Pour d'autres recommandations de l'HCERES, nous les intégrerons pour améliorer l'offre de formation du Master Gestion des ressources humaines qui sera proposé lors du prochain quinquennal 2017-2022.

Points forts	
Observations	Les points forts de la formation de Master IRH ont été bien soulignés par le Comité HCERES : exigences de professionnalisation ; dimension pluridisciplinaire de la formation et son ouverture à la recherche ; dimension internationale et l'incitation à la mobilité ; les cours en anglais ; les efforts d'utilisation des outils numériques.

Points faibles	
Observations	<p><u>Les aménagements pédagogiques pour les étudiants en stage de longue durée ou salariés</u></p> <p>Depuis 4 ans, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour faciliter l'accueil et le suivi des parcours des étudiants qui ont un statut spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pour les salariés en contrat de travail :</i> <ul style="list-style-type: none"> - On note en M2 la présence renforcée depuis 2012 d'étudiants inscrits au titre de la formation continue. Ainsi, depuis 2011-2012, le Master IRH a accueilli 33 stagiaires ayant le statut formation continue (30 en M2 et 3 en M1). Cette présence significative d'adultes en reprise d'étude est facilitée par l'existence d'un responsable Formation continue et d'un secrétariat dédiés dans la faculté SHS. La possibilité de faire le stage RH en Master 2 soit en alternance, soit en continu, est aussi un aménagement pédagogique apprécié, car il peut rendre conciliable pour les cadres RH le maintien de leur activité professionnelle en parallèle. - Le cycle de formation par alternance proposé en Master 2 IRH permet l'accueil de jeunes en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage. En 2015, la signature d'une convention avec le centre de formation des apprentis (CFA-ACE) a permis

d'accueillir 26 apprentis supplémentaires en Master 1 à la rentrée universitaire 2015-2016. En 2016-2017, ils seront 30 apprentis de plus en Master 2 IRH, soit 56 étudiants supplémentaires à bénéficier du statut d'apprentis salariés en Master IRH.

- Les adultes en reprise d'étude ont la possibilité de candidater au titre de la validation des acquis professionnels (VAP), et validation d'études supérieures (VES). Dans le cadre réglementaire de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), les publics en formation continue peuvent se voir proposer une validation partielle ou totale du diplôme visé en fonction des compétences acquises. Ils peuvent également faire valider leurs acquis professionnels (VAP) pour accéder à une année d'étude sans en avoir le niveau de diplôme requis. Les demandes de validation des acquis de l'expérience font l'objet d'un premier avis par les responsables de la formation entre mai et novembre puis de la présentation d'un dossier et d'une soutenance en juin ou septembre de l'année suivante devant la Commission VAE de la formation.

- Le programme du Master IRH est essentiellement dispensé en présentiel. Il n'existe pas actuellement de possibilité de suivre et valider la formation entièrement à distance. Outre des raisons économiques et d'organisation qui n'ont pas permis pour l'instant de développer cet enseignement à distance, les responsables de la formation estiment indispensable que les stagiaires maintiennent les échanges directs avec les formateurs et les autres apprenants. Le caractère très individuel de l'e-learning constitue à la fois une force et une faiblesse. Outre l'acquisition d'un contenu, la formation a d'autres finalités que celle de former. Se retrouver en groupe à l'université, c'est aussi l'occasion pour les adultes en reprise d'étude de se remotiver, d'accompagner leur projet professionnel et difficulté d'apprentissage, de développer le sentiment d'appartenance à une profession. D'ailleurs, nous recevons rarement de demande de salariés pour se former à distance. Par contre, comme le suggèrent les experts de l'HCERES, le développement des outils numériques peut être conciliable avec l'ouverture à la professionnalisation, dans le cadre d'un mix-formation. Par mix formation, nous souhaitons développer au niveau de l'ingénierie de formation du Master IRH une association de formations à distance via Internet/intranet, de cours collectifs traditionnels à l'université et de tutorat. C'est un chantier que nous avons engagé en 2015 au sein de deux groupes de travail mis en place à l'UCO (Mission numérique et Mission professionnalisation).

▪ *Pour les étudiants qui sont en stage de longue durée en Master 1 et Master 2, plusieurs modalités de suivi sont proposées lors de leur stage :*

- Des visites de stage : pour les étudiants en contrat de professionnalisation et en contrat d'apprentissage, le responsable des stages de la formation effectue deux visites de stage (une visite par semestre).

- En Master 1, trois regroupements à l'université de 4 jours chacun sont proposés lors de chacun des 2 stages longs. Ces regroupements sont consacrés aux activités suivantes : tutorat individuel de stage, analyse de la pratique en stage, suivi individuel du mémoire de recherche de M1, conférences ou ateliers avec des professionnels RH.

- En Master 2 IRH, le rythme du stage de l'année est aménageable. L'étudiant a le choix entre un stage regroupé sur le second semestre et un stage en alternance avec les enseignements réalisés tout au long de l'année universitaire. Cela permet aux étudiants

Les modalités de recrutement en Master 1 IRH

Les modalités de recrutement en Master 1 IRH sont les mêmes pour les candidats internes à l'UCO et les candidats externes que pour ceux venant d'autres universités. Le recrutement des étudiants en Master est réalisé sur dossier et des entretiens individuels. Les critères d'admissibilité s'appuient sur les résultats académiques (L1 à L3), le projet professionnel de l'étudiant, et les stages d'une durée significative, réalisés antérieurement. Une commission d'admission, composée des enseignants-chercheurs responsables de la discipline, établit la liste des admis en tenant compte des places disponibles en M2 IRH. Les étudiants en formation continue sont rencontrés par les responsables de formation afin d'examiner avec eux leur projet de formation et projet professionnel.

Les seules différences entre les candidats internes et externes portent sur les points suivants :

- Les supports de l'information : Pour se renseigner sur cette formation, tous les

étudiants internes et externes de licence disposent des mêmes sources d'information : La réalisation de fiche formation (papier et en ligne) qui leur permet de prendre connaissance des éléments principaux de la formation (noms des cours, volumes horaires, crédits, etc.) et le site Web de l'UCO où la formation est présentée : taux de réussite, coordonnées des responsables, modalités d'admission, programme, etc. Pour les étudiants de l'UCO, deux réunions d'information internes sont organisées en janvier-février à destination des étudiants de L2 et L3 pour les informer sur les spécificités du Master.

- La période de l'entretien : Les entretiens individuels sont systématiques pour tout candidat, mais la période de réalisation diffère. Pour les candidats externes, ils sont réalisés en mai-juin pour la rentrée universitaire suivante. C'est aussi le cas pour les candidats internes, mais ces derniers sont rencontrés plus tôt (entre janvier et mai), à l'occasion d'entretien d'aide à l'orientation avec les responsables de formation afin d'examiner avec eux leur projet de formation et projet professionnel.

Les frais de scolarité de l'UCO (frein pour certains candidats).

En tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé sous contrat avec l'État, l'Université catholique de l'Ouest est reconnue d'utilité publique, mais ne bénéficie pas des mêmes montants de subventions que les établissements publics. Les subventions de l'État et des collectivités territoriales ne représentent que 25 % de son budget de fonctionnement. Les frais de scolarité demandés aux étudiants et à leur famille sont donc indispensables au fonctionnement de l'UCO. En Master IRH, ces produits de scolarité représentent 75 % de nos ressources de fonctionnement.

Pour permettre l'accès du plus grand nombre à la formation, 4 montants de scolarités sont proposés en fonction du quotient familial (Q.F.) des familles (soit environ entre 3500 et 5500 euros par an de scolarité selon le Q.F.). Malgré ces montants significatifs de scolarité, nous accueillons chaque année dans le Master IRH, 20 % des étudiants qui sont boursiers.

Enfin, il existe des possibilités de réduction de scolarité exceptionnelle que peuvent solliciter les étudiants qui rencontrent de grosses difficultés financières (décès ou chômage de l'un de parents par exemple).

Les relations trop ténues entre l'Université d'Angers, l'UCO et l'ESSCA.

Les relations entre l'UCO et l'ESSCA sont étroites et anciennes puisque l'école supérieure des sciences commerciales d'Angers a été créée en 1909 à partir de l'UCO. Même s'il s'agit de deux entités juridiques distinctes, l'ESSCA et l'UCO collaborent étroitement sur le plan fonctionnel et structurel au niveau de leur offre de formation. Par exemple, le Recteur de l'UCO est membre statutaire du Conseil d'administration de l'ESSCA. Surtout, sur le plan académique, les collaborations au niveau du Master IRH sont fortes :

- Existence d'une convention de coopération entre l'UCO et l'ESSCA depuis l'année universitaire 2004-2005 pour proposer conjointement et développer cette offre de formation en RH de niveau I (D.E.S.S. puis Master).
- Volumes horaires importants assurés par des enseignants-chercheurs de l'UCO et de l'ESSCA.
- Co-organisation de journées d'étude et colloques en RH.
- Publications communes en RH entre des enseignants-chercheurs de l'ESSCA et ceux de l'UCO.
- Communication concertée des deux établissements sur l'offre de formation du Master IRH.
- Désignation dans chaque établissement d'un responsable de formation.

Les relations entre l'UCO-ESSCA et l'UA pour ce Master IRH existent mais sont effectivement plus ténues. Pour comprendre cela, il existe sans doute des raisons historiques puisque ouvert en l'an 2000, le master Sciences humaines et sociales spécialité Ingénierie des ressources humaines (IRH) est issu d'un diplôme d'études supérieures spécialisées impliquant initialement l'Université Catholique de l'Ouest (UCO) et l'Université Paris Descartes. Depuis 2007, il s'est autonomisé du fait de la politique de site et a fait l'objet d'un rattachement au département de psychologie de l'Université d'Angers (UA), qui développe d'autres expertises que la gestion des personnes en milieu

	<p>de travail.</p> <p>Pour autant, les relations entre l'UCO et l'UA existent à différents niveaux. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation de 3 enseignants-chercheurs (1 Pr et 2 MC) de l'UA aux enseignements de Master IRH et aux jurys de soutenance des mémoires de M1 et M2. - Depuis 2007, participation de 6 professeurs et maîtres de conférences de l'UA au jury officiel de diplôme du Master IRH (3 en Master 1 et 3 en Master 2). - 6 enseignants-chercheurs en psychologie sociale de l'UCO qui interviennent en Master IRH sont membres du laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (EA4638), qui est aussi le laboratoire de recherche des enseignants-chercheurs du département de psychologie de l'UA. - Commission de validation des acquis (VAP, VE, VAE) organisée à l'UA en présence des responsables pédagogiques UCO du Master IRH. - Des chercheurs de l'UCO et de l'UA impliqués dans le Master IRH participent à des programmes de recherche communs. Par exemple, le programme de recherche international « Tourisme, Travail & Émotions (TourismT&E – 2015-2018). <p>Pour autant, ces relations entre l'UCO-ESSCA et l'UA pourraient probablement être renforcées, tout en tenant compte du caractère propre à chaque établissement. Plusieurs rapprochements sont actuellement engagés, en particulier sur la question des apports de la recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration au laboratoire GRANEM de l'UA de plusieurs enseignants-chercheurs de l'UCO impliqués dans le Master IRH. Ces enseignants-chercheurs quitteraient le laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (EA4638) dont ils sont membres pour rejoindre un laboratoire GRANEM plus proche des thématiques de la GRH. - Renforcement de la présence d'enseignants-chercheurs de l'UA en sciences de gestion, droit social et sciences humaines et sociales au sein du programme de Master IRH. - Mise en place du Conseil pédagogique et scientifique angevin regroupant les responsables des différentes spécialités de la mention du master, dont le responsable de la spécialité IRH. Présidé par un Professeur de l'UA, ce conseil pédagogique de la mention a vocation à favoriser le rapprochement des programmes et des équipes pédagogiques. <p>Enfin, dans le cadre de la politique de site, les trois institutions UA, UCO et ESSCA, coopèrent dans l'ensemble universitaire métropolitain Angers Loire Campus, créé en 2013 à l'initiative de l'Université d'Angers et, qui fonctionne sous la structure d'un Groupe d'Intérêt Scientifique (GIS) animant plusieurs commissions dont, une dédiée à la Formation et la Recherche.</p>
--	---

Recommandations	
Observations	Les deux recommandations des experts de l'HCERES ont été reprises dans la rubrique précédente. Elles pourront être mises en place totalement ou partiellement dans le quinquennal 2017-2022.

Analyse

Les rubriques suivantes apportent quelques éléments de réponse à des points plus particuliers relevés par les experts de l'HCERES. Pour éviter les redondances, lorsque les commentaires de l'évaluation ont été repris de façon détaillée dans les tableaux précédents, ils ne donnent pas lieu à de nouveaux développements.

Adéquation du cursus avec les objectifs de la formation	
Observations	R.A.S. La cohérence est bien soulignée par l'HCERES entre le référentiel d'emploi, les compétences de la certification et la fiche métier du RNCP. Les partenariats internationaux pour le parcours européen sont évoqués dans la rubrique ci-dessous « Place de l'international ».

Équipe pédagogique

Observations	<p>En dehors des chargés de cours qui proviennent du monde professionnel, les intervenants académiques du Master IRH sont principalement des Professeurs et des Maîtres de conférences de l'UCO, de l'ESSCA et des universités étrangères partenaires.</p> <p>Pour autant, comme indiqué plus haut, les EC de l'UA ne sont pas absents puisque 3 enseignants-chercheurs (1 Pr et 2 MC) de l'UA participent aux enseignements de Master IRH, à l'accompagnement des mémoires et aux jurys de soutenance de M1 et M2. Enfin, le jury de diplôme de chaque année de Master IRH est composé de 6 personnes, dont 3 Professeurs et Maître de conférences de l'U.A. (soit 6 EC de l'UA sur les deux années). Les jurys de Master 1 et de Master 2 sont tous les deux présidés par un professeur de l'U.A.</p>
--------------	---

Place de la recherche

Observations	<p>Le laboratoire de l'ESSCA (ESSCA RESEARCH LAB), n'est pas évalué séparément de l'institution. Celle-ci est visée par l'État, son diplôme Grande Ecole revêtu du Grade de Master depuis 2004. Cette reconnaissance atteste de la diffusion des travaux de recherche de son équipe de 95 enseignants-chercheurs dans les programmes. Enfin, lors du renouvellement de son contrat en 2012, l'ESSCA a reçu une évaluation AERES au niveau Groupe. Enfin, l'institution bénéficie du label EPAS, décerné par l'EFMD (agence d'accréditation européenne) et depuis 2014 de l'accréditation délivrée par l'organisme américain AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).</p>
--------------	--

Place des projets et stages

Observations	<p>Au cours de ses années de Master IRH, l'étudiant réalise 3 stages longs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 stages en Master 1 IRH (de 50 à 70 jours chacun) - 1 stage en Master 2 IRH (de 70 à 120 jours) <p>Chacun de ces stages donne lieu à une validation directe sous forme de crédits ECTS : 11 crédits ECTS au total (6 ECTS en Master 1 et 5 ECTS en Master 2).</p> <p>L'importance des stages RH en entreprise est renforcée par deux facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les UE stage (UE5, UE8 et UE19) ne sont pas compensables par d'autres UE. - Les stages de M1 et M2 servent de support d'expérience ou de terrain pour d'autres UE qui sont plus lourdement créditées : 10 crédits ECTS pour le mémoire d'analyse de la pratique en Master 1 ; 25 crédits ECTS pour le mémoire professionnel de Master 2. <p>Au total, ce sont donc 46 crédits ECTS sur 120 qui sont liés directement ou indirectement aux trois stages de Master IRH.</p>
--------------	---

Place de l'international

Observations	<p>Les deux parcours du Master IRH bénéficient d'un partenariat privilégié avec l'Université Catholique de Louvain (Belgique) et l'Université du Québec à Rimouski (Canada). Ce partenariat permet la réalisation d'un double diplôme (en moyenne 5 étudiants par promotion de Master et par année universitaire) ou une mobilité simple lors du second semestre de Master 1.</p> <p>Il existe des partenariats universitaires avec d'autres établissements étrangers qui s'appuient principalement sur deux dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erasmus+ : En master 1, c'est par l'intermédiaire du programme européen Erasmus+ que se réalise la majorité des séjours d'études dans les établissements européens pour une période de 6 mois. Pour le Master IRH, les accords Erasmus+ ne concernent que certaines disciplines. ▪ Accords bilatéraux entre établissements : Les responsables du Master IRH ont également tissé un réseau d'universités partenaires à travers le monde par le biais d'accords bilatéraux. Ces accords donnent la possibilité aux enseignants-chercheurs et aux étudiants de partir en Master 1 sur différents continents. Les départs dans le cadre des accords bilatéraux sont sujets à l'accord du responsable de diplôme. Si un étudiant souhaite partir par le biais de ces accords bilatéraux, il doit, d'une part, s'assurer lui-même que les cours proposés par l'université partenaire sont
--------------	---

	concordants avec sa filière et le diplôme préparé, et d'autre part, obtenir l'accord du responsable d'échange de la faculté et du responsable de diplôme. Pour cela, il peut lui soumettre un dossier regroupant toutes les informations nécessaires à sa mobilité (cours, crédits, contacts, etc.).
--	--

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	
---	--

Observations	<p>Les précisions concernant les modalités d'admission en Master 1 ont déjà été apportées ci-dessus (page 2).</p> <p>Côté passerelles, certains enseignements du Master IRH sont mutualisés avec ceux du master de psychologie sociale et du travail proposé par l'UCO, ce qui permet éventuellement de basculer d'un Master à l'autre entre le Master 1 et le Master 2. Mais dans ce cas, les étudiants de Master 1 IRH qui sont acceptés dans le Master 2 de Psychologie sociale et du travail ne peuvent prétendre au titre de psychologue s'ils ne sont pas détenteurs d'une licence de psychologie. Dans les faits, depuis 4 ans, on observe qu'un seul étudiant est passé d'un Master 1 de Psychologie sociale à un Master 2 IRH et qu'aucun étudiant n'est passé du Master 1 IRH à un Master 2 de Psychologie sociale. Ces réorientations restent donc excessivement rares.</p> <p>Pour les étudiants en difficulté, des entretiens personnels sont proposés en plus des dispositifs existants pour les publics spécifiques (étudiants en situation de handicap, étudiants sportifs de haut niveau, étudiants étrangers, stagiaires de la formation continue, etc.).</p> <p>D'autres dispositifs d'aide à la réussite concernent tous les étudiants de Master IRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour le choix d'orientation, un travail sur le portefeuille de compétences et le projet professionnel est intégré à la formation (UE6, 8, 15 et 19), et peut être complété par un suivi individualisé, assuré par le personnel du service d'Orientation et d'Information (SOI) de l'Université. - Pour la réussite des deux stages de master 1, chaque étudiant se voit attribuer un tuteur ou une tutrice (différentes du Maître de stage) qui rencontre l'étudiant à l'université 2 à 3 fois pendant son stage. - Pour la réussite de l'étudiant dans ses travaux de recherche de M1 et de M2 IRH, chaque étudiant se voit attribuer un Conseiller de recherche qui rencontre individuellement l'étudiant 4 à 5 fois lors de l'année universitaire. - Les enseignants permanents de l'ESSCA et de l'UCO disposent tous d'un bureau à proximité des salles de formation. Ils réalisent chaque semaine des permanences pour recevoir les étudiants qui le souhaitent.
--------------	---

Modalités d'enseignement, place du numérique	
---	--

Observations	<p>Les enseignants mettent leurs documents à disposition des étudiants sur un ENT (Espace numérique de travail) : des textes, des diaporamas, des vidéos sont ainsi accessibles sur la plateforme pédagogique Chamilo. Grâce à cela, de plus en plus d'enseignants (UE4, UE5, UE17, UE20, etc.) font travailler les étudiants en amont du cours, pour consacrer le temps du cours à d'autres activités : approfondissement de certaines notions, réponse aux questions, mais aussi mise en commun des productions, serious games, échanges et débats, etc. En disposant ainsi des supports en amont du cours, les étudiants s'approprient souvent mieux le contenu que s'ils avaient seulement écouté de manière passive (« classe inversée »). Pour les conférences de certains intervenants éloignés et le suivi des étudiants à distance (suivi de stage, direction de recherche), la salle de visioconférence de la faculté et les outils de type « Skype » sont régulièrement utilisés.</p> <p>Comme indiqué précédemment, les responsables du Master IRH n'envisagent pas actuellement que la totalité d'un cours puisse être suivie à distance. Pour dynamiser la formation et susciter davantage l'intérêt des étudiants, nous privilégions plutôt un mix-formation et le modèle pédagogique du « Blended Learning ». Celui-ci peut être défini comme un parcours d'apprentissage complet utilisant des méthodes pédagogiques variées (présentiel, modules e-learning pour une partie du cours, Serious Game, jeu de simulation, etc.). La combinaison adéquate de ces différentes techniques nous semble plus à même de dynamiser la formation et susciter l'intérêt des étudiants. Cette subtilité est essentielle. La présence d'un groupe d'apprenants et le formateur nous semblent</p>
--------------	--

devoir conserver une place importante dans le dispositif. Un Serious Game ou un module e-learning ne remplace pas le formateur en présentiel, ils complètent le dispositif.

Évaluation des étudiants

Observations	<p>Le diplôme de Master IRH est délivré par l'Université d'Angers et non par l'UCO et l'ESSCA qui organisent la formation. La délivrance des crédits suit le règlement des examens en vigueur à l'UCO, mais celui-ci est calqué sur celui de l'UA (Université de convention).</p> <p>Le jury de diplôme de chaque année de Master IRH est composé de 6 personnes : 3 Professeurs et Maître de conférences de l'U.A. et 3 Professeurs et Maître de conférences de l'UCO. Les jurys de Master 1 et de Master 2 sont tous les deux présidés par un professeur de l'U.A.</p>
--------------	--

Conseil de perfectionnement Procédures d'autoévaluation

Observations	<p>Trois instances existent :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le Conseil pédagogique et scientifique angevin regroupe les responsables des différentes spécialités de la mention du master, dont le responsable de la spécialité IRH. Présidé par un Professeur de l'UA en sciences humaines et sociales, ce conseil pédagogique de la mention a été constitué mais ne s'est pas encore réuni.▪ Le Conseil pédagogique du site UCO se réunit deux fois par semestre, en présence du responsable du diplôme et des responsables de formation de chaque année de Master. Le conseil pédagogique examine et traite les points suivants : les objectifs de formation, les modalités de contrôle des connaissances, l'organisation générale des études, la date de rentrée de chaque année de formation, la qualification des intervenants, les méthodes et les moyens pédagogiques, le suivi et l'encadrement des étudiants, la planification des enseignements, des périodes de formation pratique clinique et des congés, le calendrier des épreuves de contrôle des connaissances, l'utilisation des locaux et du matériel pédagogique.▪ Le conseil de perfectionnement de la spécialité IRH se réunit au moins une fois par an et fait en sorte d'ajuster les programmes au plus près des besoins du marché du travail. Il est composé de 4 professionnels, 3 EC de l'UCO, d'un responsable des études de l'ESSCA, de 2 anciens étudiants. Il est prévu en 2016-2017 que deux représentants des étudiants actuels de Master IRH participent également à ce conseil de perfectionnement. <p>Le procès-verbal (PV) de ces réunions n'a pas été mis dans le dossier d'auto-évaluation pour éviter d'alourdir le document, mais ces procès-verbaux des conseils pédagogiques UCO et du Conseil de perfectionnement de la spécialité IRH peuvent être mis à la disposition du Comité des experts HCERES. De même, nous tenons à la disposition du Comité d'experts les derniers numéros de la revue Liaisons Sociales qui font état du classement 2012, 2014 et 2015 du Master IRH parmi les formations RH de niveau post-graduate français.</p>
--------------	---

Christian ROBLEDO
Président de l'Université d'ANGERS

