

Commission Masters RH, Université Côte d'Azur

Membres de la commission :

Marc Bailly-Bechet, MCF UniCA, membre du CAC

Samira Demaria, MCF-HDR UniCA, membre du CAC, directrice adjointe du département section 06

Patrizia Laudati, PR UniCA, membre du CAC

Séverine Ventolini, PR Université de Tours ; spécialisée en GRH

Jean-Christophe Mineur, DRH Schneider Electric, spécialisé en GRH

Organisation du travail de la commission :

- 12 février 2024 : première réunion pour fixer le cadre de travail et les besoins de documents pour étudier les 2 diplômes
- 18 mars 2024 : réunion de discussion autour des documents reçus
- 26 mars 2024 : audition des directeurs de formation

Objectif : éclairer le CAC d'UniCA sur la complémentarité ou la redondance entre le Master GRH (parcours EMRH et parcours CoDRH) de l'EUR ELMI et le Master Management des Talents de l'IAE dont l'ouverture est proposée pour septembre 2024.

Au regard de l'étude des documents reçusⁱ et de l'audition de Ludovic Ragni et Evelyne Rouby (respectivement responsable de la mention GRH ainsi que du parcours EMRH et responsable du parcours CoDRH à l'EUR ELMI) et de Sabrina Loufrani (responsable du parcours Management des Talents au sein de la mention Management de l'IAE), la commission pose les constats suivants :

L'EUR ELMI propose un Master GRH comprenant un Master 1 avec un tronc commun mutualisé aux deux parcours, et en Master 2, deux parcours distincts, Economie et Management des Ressources Humaines (EMRH) et Conseil en Organisation et Responsabilité Sociale (CoRS) devenu en septembre 2023 Conseil en Organisation et développement RH (CoDRH). Le diplôme GRH existe depuis une trentaine d'années. Ce master est une formation généraliste pluridisciplinaire en GRH associant des modules importants d'économie du travail, de gestion des RH et de droit du travail pour former des managers intermédiaires, principalement sur la dimension administrative des RH. Le parcours CoDRH, plus ciblé, vise à former des conseillers/consultants en organisation ayant une spécialisation sur les RH qu'engendrent les transformations organisationnelles. L'équipe pédagogique de ces formations est pluridisciplinaire, avec la présence d'enseignants-chercheurs (EC) appartenant principalement aux sections 01-Droit, 05-Economie et 06-Gestion. Les EC en section 06 appartiennent tous au laboratoire GREDEG, ils sont principalement spécialisés en stratégie, organisation, innovation et sont nombreux à mener des recherches associées au champ de la GRH (Organisation du travail, leadership, gestion des connaissances et des compétences, *intrapreneurship*), avec un seul EC spécialisé en GRH. La formation EMRH accueille en moyenne 80 % d'étudiants en alternance et 20 % en formation initiale. On compte environ 75 étudiants en M1 et M2.

L'IAE souhaite étoffer son offre de formation au sein de la mention Management avec un parcours Management des Talents. Cette formation est spécialisée vers les métiers spécifiques et d'avenir du *Talent Management*, de la gestion des hauts potentiels et du management interculturel des RH. Il semble que la formation à ces métiers de niche trouve un écho significatif au regard des attentes du tissu économique (Amadeus, ANDRH...). La formation proposée par l'IAE est essentiellement tournée vers les sciences de gestion. L'équipe pédagogique des enseignants-chercheurs, quasi intégralement différente de celle d'ELMI (une seule personne en commun) est exclusivement composée d'EC en section 06 dont plusieurs (5) sont spécialisés dans le champ de la GRH. La capacité maximale du master Management des talents est de 25 étudiants.

Il ressort des différents échanges et documents, que les discussions entre les responsables des 2 équipes pédagogiques, initiées en 2022, ont été difficiles et n'ont pas abouti à une position consensuelle permettant soit un travail en commun au sein de la formation GRH de l'EUR ELMI, soit un accord sur deux diplômes. Tout d'abord, à cause de différences organisationnelles dans le mode de conception des maquettes et dans le calendrier suivi par les deux entités ; mais également à cause de différences plus profondes sur la manière d'aborder et de concevoir le domaine de la GRH entre l'IAE et ELMI.

L'IAE a décidé d'intégrer dans sa nouvelle offre de formation un parcours Management des Talents au sein de la Mention Management. La maquette a été pensée en termes de compétences finales requises pour l'étudiant. Ces compétences incluent nécessairement des bases dans certains domaines qu'on retrouve dans la mention GRH d'ELMI : plusieurs cours peuvent se ressembler si ce sont des besoins pour le « Management des Talents ». Mais selon l'IAE, la finalité n'est pas du tout la même, avec une formation beaucoup plus spécialisée, et des pans entiers de ce qui est distinctif du Master GRH, sa pluridisciplinarité, laissés de côté dans le parcours de Management des Talents (par exemple l'audit, le droit, la gestion des connaissances...).

Ce sont au final, ces éléments communs en particulier de la première année de master proposé par l'IAE, qui posent un problème à l'EUR ELMI, car il est estimé que la formation tubulaire en 2 ans proposée par l'IAE est plus large que le seul Management des Talents, et, est donc en concurrence partielle avec le Master GRH.

L'analyse des différents documents mis à la disposition de la commission fait apparaître une redondance, avec de nombreux termes communs sur les maquettes.

- Du point de vue d'ELMI, ce sont les mêmes cours et cela n'est pas envisageable au sein d'UniCA, la non-concurrence sur site devant être la règle, et le risque de manque de lisibilité pour les étudiants étant important.
- Du point de vue de l'IAE, le master est centré sur le développement des compétences sur le management des Talents, néanmoins il est nécessaire d'acculturer les étudiants destinés à des fonctions RH, aux fondamentaux du domaine. Ces compétences ne seront abordées que rapidement pour donner les bases aux étudiants (droit du travail, pilotage RH ou gestion de la masse salariale par exemple). Par ailleurs, certains modules existent déjà au sein des M1 de l'IAE, comme le parcours de Management de la communication, et seront donc mutualisés avec d'autres M1 de l'IAE. Enfin, l'IAE insiste sur le fait que l'ensemble des modules seront donnés avec un fort appui sur les compétences en management des talents et internationales soit par des professionnels RH (APEC, consultants RH, DRH locaux, mais aussi nationaux...) ou par des enseignants chercheurs en section 06.

Par ailleurs, l'EUR ELMI avait souligné que les codes ROME de la formation Management des Talents sont identiques à ceux de EMRH, renforçant l'impression de redondance. Il semblerait toutefois que seulement deux codes ROME existent pour référencer les formations en GRH au sens large, ce point de redondance étant alors inévitable.

L'EUR ELMI souligne le manque de lisibilité pour les étudiants ainsi que le risque de confusion et chevauchement vis-à-vis des entreprises, en particulier au regard de la recherche de contrat d'alternance. En effet, les liens avec les entreprises sont longs à tisser et pourraient être rendus difficiles par la concurrence interne créée par le parcours de Management des Talents.

L'IAE précise qu'à court terme seulement l'ouverture en formation initiale et en contrat de professionnalisation est envisagée. Les responsables de la formation Management des Talents s'attachent à présenter le diplôme comme spécialisé avec un débouché de niche aux niveaux national et international. Cette communication est réalisée dans les salons, et auprès des entreprises. Par ailleurs, l'IAE insiste sur la dimension internationale du diplôme en termes de contenu de cours, de recrutement et d'insertion professionnelle comme élément de distinction entre les 2 diplômes.

Sur la base de leurs maquettes actuelles, la commission constate que la cohabitation de ces deux diplômes implique une certaine redondance et un manque de lisibilité pour les étudiants (en particulier certains enseignements de M1). Néanmoins, au regard de l'ensemble des échanges et documents mis à disposition, la commission estime que les deux formations semblent légitimes et pourraient être complémentaires, au regard de leurs visées de formation effectives si les recommandations proposées plus loin par la commission sont suivies.

Le Master GRH d'ELMI, bien établi, bien évalué, massivement en apprentissage, qui accueille de nombreux étudiants, est pluridisciplinaire et généraliste, avec une forte ouverture vers le droit et l'économie au niveau de ses contenus. La formation proposée par l'IAE en Management des Talents, vise à former en nombre plus restreint des profils beaucoup plus spécifiques et expert sur une dimension de la GRH, actuellement uniquement en formation initiale et continue, et propose à ce titre des enseignements tout aussi importants en volume pour accompagner les étudiants, mais sur un spectre thématique moins large.

Si ces spécificités des deux côtés sont maintenues, voire renforcées dans le futur, le risque de concurrence effective entre la formation existante d'ELMI et le parcours de Management des Talents de l'IAE paraît limité.

C'est pourquoi, dans l'hypothèse d'une décision du CAC d'UniCA favorable à l'ouverture du Master Management des Talents en septembre 2024, la commission préconise les modifications suivantes visant principalement à clarifier son affichage :

- L'ouverture uniquement en formation initiale et contrat de professionnalisation
 - Retirer le terme « alternance » de 2 ECUE
- Une communication (site internet, Mon master...) vis-à-vis des étudiants de L3 locaux, nationaux et internationaux, mettant l'accent sur la spécificité de niche proposée par la formation
- Une orientation plus marquée à l'international dans les intitulés de cours et la proposition de cours en anglais en M1 et M2

- La confirmation de la mutualisation de 5 ECUE du M1 avec d'autres cours déjà existants dans les autres M1 de l'IAE
- Un processus de sélection exigeant permettant de recruter des profils locaux, nationaux et internationaux
- Un appui fort sur le réseau des IAE pour la communication, les recrutements et l'insertion professionnelle.

Enfin au regard des éléments communs des maquettes, et au vu de la proximité géographique des formations qui partagent un même campus, la mise en place ponctuelle d'enseignements communs pourrait créer du lien et faciliter de futures discussions.

Comme pour toute formation, il sera nécessaire d'opérer une évaluation de la formation en particulier pour vérifier son positionnement de niche dans le temps, ainsi que les effectifs qu'elle parviendra à attirer, question récurrente pour les formations spécialisées.

Nice, le 4 avril 2024

Samira Demaria



Marc Bailly-Bechet

M. Bailly-Bechet



Patrizia Laudati



Jean-Christophe Mineur



Séverine Ventolini



S. Ventolini

ⁱ Pour les 2 composantes :

1. Maquette
2. Equipe pédagogique avec précision de la répartition enseignants chercheurs et professionnels, pour chaque cours et le volume horaire assuré par chacun
3. MCC
4. Fiche RNCP
5. Formation d'origine des étudiants recrutés (effective pour ELMI, prévisionnelle pour l'IAE)

6. Débouchés, Métiers en fin de formation
7. Intégration dans l'offre de formation de la composante (mention de rattachement)

Pour EUR (master déjà existant) :

1. Statistiques de recrutement : nombre de candidats / nombre d'étudiants classés / Liste d'attente
2. Statistiques sur l'employabilité en sortie de diplôme sur les 3 dernières années
3. 2 ou 3 mémoires des années précédentes

L'EUR a transmis, en supplément, le rapport HCERES de la formation.

Pour l'IAE (master en création) : Argumentaire concernant le positionnement de cette nouvelle formation au sein de l'offre de formation existante d'Université Côte d'Azur