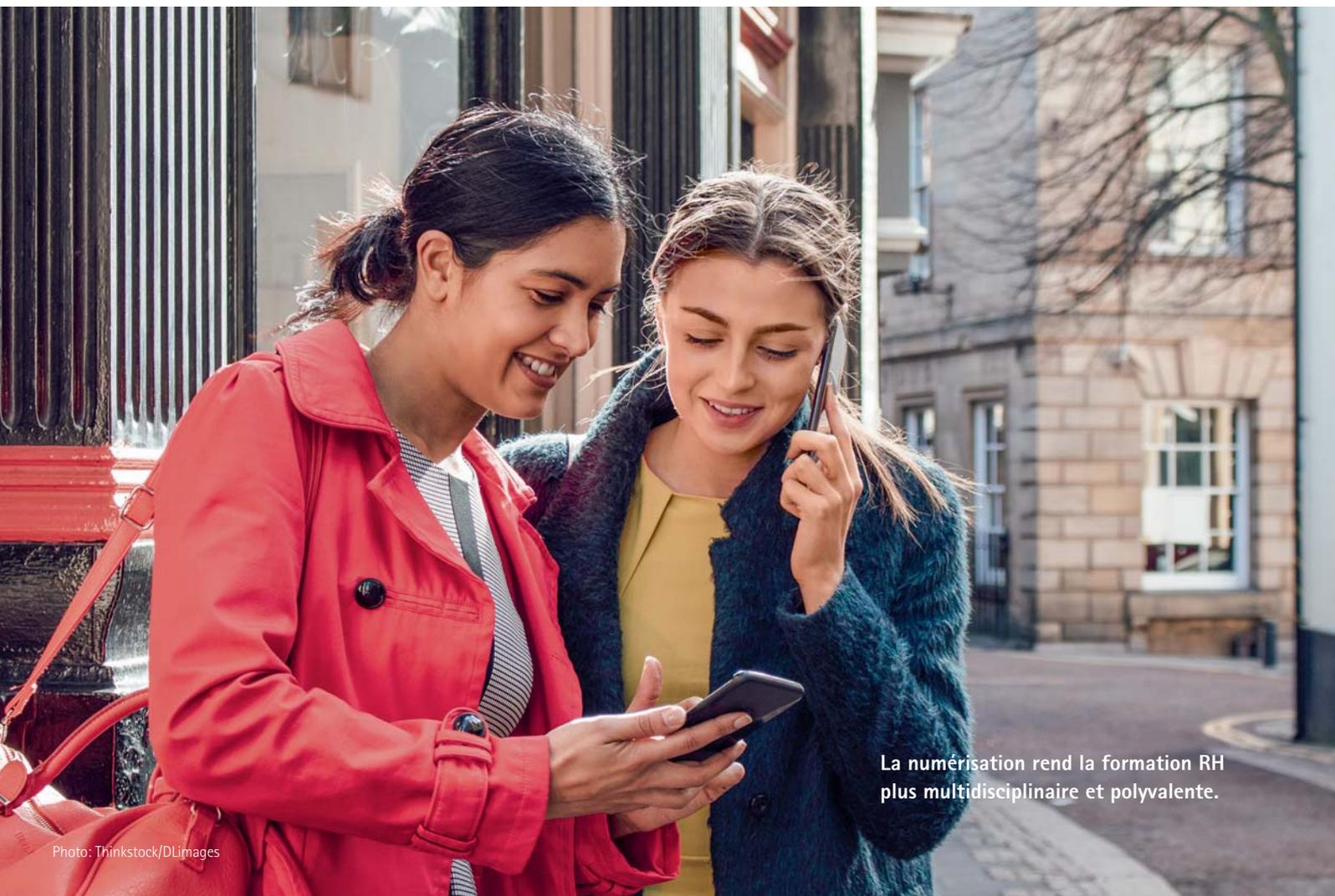


Formations académiques dans les RH

Évolution d'un métier en plein essor

Dans un monde où les entreprises subissent de constantes mutations en raison des profonds chamboulements du marché et des technologies à l'échelle planétaire, il n'est pas étonnant que cela induise des retombées dans le domaine de la gestion des ressources humaines. C'est dans ce contexte que cette formation universitaire interdisciplinaire postgrade qui débouche sur un cursus de niveau MAS – proposant trois spécialisations, à savoir les ressources humaines, le management humain et la gestion des carrières – est désormais unifiée. Cette coordination des efforts de formation dans les hautes écoles de Suisse romande coïncide avec une rénovation de sa stratégie.



La numérisation rend la formation RH plus multidisciplinaire et polyvalente.

Au sein des entreprises et administrations publiques, la fonction RH évolue de manière très diversifiée en fonction de leur positionnement sur le marché, mais les fondamentaux sont immuables. «D'une entreprise à l'autre, la fonction des RH peut avoir des visages très différents. Certaines composantes de la fonction RH restent cependant incontournables dans toutes les organisations, il s'agit de la sélection et du recrutement du personnel, de la gestion des compétences, des performances et des rémunérations», rappelle Éric Davoine, professeur à la chaire des ressources humaines et d'organisation de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Fribourg. Elles forment le tronc commun – en l'occurrence le cursus du DAS – autour duquel se déclinent toutes les matières qui sont enseignées classiquement dans un cursus de formation en ressources humaines.

«Ces fonctions de base sont dynamisées par les autres missions ou projets qui pourraient relever de la compétence d'autres disciplines, telles que le cadre légal, la compréhension des affaires, la gestion de la diversité, du bien-être au travail, ou la gestion de projets de changements organisationnels comme la digitalisation», poursuit-il. «Le service RH sera plus ou moins impliqué dans ces projets mais, si c'est le cas, il devra maîtriser aussi ses aspects annexes.»

Le MAS en Management, ressources humaines et carrières

Cette formation académique interdisciplinaire englobe le management, la psychologie, la sociologie et l'économie. Elle fixe les jalons d'une pratique de qualité, présente et évalue les concepts et les outils innovants d'une profession qui gère le capital le plus précieux du XXI^e siècle, le capital humain. Elle s'appuie sur la rigueur des méthodes scientifiques et sur une réflexion critique générées par des recherches significatives dans le domaine. Une volonté d'ouverture sur l'environnement de l'entreprise, par un décloisonnement des professions et par des apports disciplinaires riches et variés, caractérise cette filière.

Pour en savoir plus: www.mrh.ch



Professeur à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, Éric Davoine y est responsable de la filière dédiée aux ressources humaines. Il est membre du comité du MAS Management, ressources humaines et carrières des universités suisses romandes et membre de son comité scientifique. Il est aussi chargé du cours de gestion des entreprises d'UniDistance donné en mode blended learning.

Une formation multidisciplinaire et variée

«Dans une économie contemporaine très changeante, la fonction RH doit prendre en charge des dossiers plus difficiles, comme celui de la gestion prévisionnelle ou de la planification stratégique des emplois et des compétences ainsi que le pilotage et l'accompagnement du changement», admet Éric Davoine. La qualité d'un bon responsable des RH reste cependant indispensable pour piloter son rôle dans des organisations qui sont toujours moins stables. Mais, avec la digitalisation des entreprises, sa fonction doit aussi s'étendre au marketing sur les réseaux sociaux, à l'utilisation des plateformes de recrutement en ligne, ainsi qu'à l'analyse et la protection des données personnelles. Cette dernière implique d'élaborer des règles de comportement en raison des nouveaux modes de travail tels que le home working ou le coworking. «Les nouvelles formations spécialisées complémentaires restent toujours très utiles aux experts RH. On aura toujours besoin de connais-



Nadine Bagué, responsable pédagogique de la filière MAS/DAS/CAS en Management, ressources humaines et carrières des universités de Genève, Fribourg, Lausanne et Neuchâtel, et responsable pédagogique du travail interdisciplinaire.

sances complémentaires qui viennent se greffer sur le tronc commun», poursuit-il.

«Le MAS en Management, ressources humaines et carrières fête ses dix ans cette année, mais son originalité réside dans le fait que quatre universités et six facultés sont désormais impliquées dans ce projet», souligne de son côté Nadine Bagué, responsable pédagogique des MAS/DAS/CAS en Management, ressources humaines et carrières des universités de Genève, Fribourg, Lausanne et Neuchâtel, et responsable pédagogique du travail interdisciplinaire.

La répartition des rôles au sein de cette filière est partagée entre Neuchâtel pour ce qui est du management humain, Fribourg pour les ressources humaines et Lausanne pour la gestion de carrière ainsi que de Genève dans les domaines de l'économie et du management. «L'innovation est que Genève, par le biais de sa Faculté des sciences de l'éducation, vient compléter le programme par toute une série de cours qui englobent la psychologie et la sociologie, qui sont toujours plus importantes dans le contexte économique actuel.»



Jérôme Rossier, professeur et responsable d'unité au Centre de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation de la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne, en charge de la formation dans le cadre du MAS en Management, ressources humaines et carrières.



Adrian Bangerter, professeur et directeur de l'Institut de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel, responsable de l'option «management humain» de la formation de MAS en Management, ressources humaines et carrières.



François Gonin, professeur responsable de la filière MAS Human Capital Management de la HEIG-VD à Yverdon-les-Bains.

Photos: zVg

Le noyau de base de la formation au MAS commence par une année de formation interdisciplinaire (validée de 30 crédits) structurée autour d'un tronc commun d'une vingtaine de modules obligatoires, auxquels viennent se greffer trois modules optionnels sur une quinzaine à choix (validés de 20 crédits). La personnalisation de la formation

s'effectue à la carte sur la base des modules individuels de cinq jours pour ce qui est des cours du programme interdisciplinaire et des modules de deux jours et demi pour les cours de spécialisation qui sont proposés dans le cadre de cette formation. Le mémoire qui parachève cet enseignement permet d'accumuler 10 crédits ECTS.

C'est pour faire face à l'ensemble des enjeux et cas de figure que la formation en RH interdisciplinaire dispensée dans le cadre du MAS en Management, ressources humaines et carrières trouve toute sa justification.

Pour Nadine Bagué, cette répartition des tâches de formation entre les différentes universités romandes constitue une réponse à la complexité des missions de gestion des ressources humaines. L'enseignement s'est enrichi cette année d'un cours sur la question de l'entreprise libérée ainsi que sur celles des ressources et de la résilience. Mais l'accent est aussi porté sur la psychologie positive. «Aujourd'hui, on demande aux gens de savoir rebondir», souligne-t-elle. Et l'échange d'expériences est aussi largement privilégié. Le travail en commun renforce en outre la notion d'apprentissage collaboratif.

Les formations continues en RH à la HEIG-VD

Le département de la Haute école d'ingénierie et de gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD) a développé depuis plusieurs années un pôle de compétences fort dans le domaine du développement humain dans les organisations. Ce pôle qui se décline dans toutes les missions de la HEIG-VD (formation de base, recherche appliquée et mandats, formation continue, relations nationales et internationales) offre une palette très large de cours de différents formats en matière de formation continue dans les RH.

Fort des bonnes expériences réalisées depuis son ouverture en février 2010, le MAS Human Capital Management (MAS HCM) s'est engagé dans un processus d'amélioration continue. Il va proposer prochainement un nouveau programme qui aura pour objectif global de donner aux participants les compétences pour analyser, en tant que manager RH, le système humain complexe d'une organisation en lien avec ses marchés, sa stratégie et sa structure organisationnelle afin d'identifier les leviers d'action, de concevoir des stratégies et des démarches de changement, de les mettre en œuvre et d'en évaluer les résultats sur la performance de l'organisation.

Pour en savoir plus: <http://mas-hcm.heig-vd.ch>

Une mutualisation des compétences utiles à tous

Bien que l'Université de Lausanne ait déjà eu précédemment une filière en commun avec celle de Neuchâtel dans les RH, Jérôme Rossier, professeur à la Faculté des

sciences sociales et politiques, admet que la coordination de la filière de formation en RH sur le plan romand permet une meilleure exploitation et une mutualisation des compétences des enseignants qui s'avèrent profitables à tous. «Le bassin de la population intéressée par cette formation n'est pas illimité», admet-il. Les enseignants du programme lausannois peuvent ainsi renforcer leurs connaissances et approfondir leurs efforts de veille technologique dans leur spécialisation.

Une meilleure exploitation des structures et des compétences est indéniable avec cette formule unifiée de formation. À l'inverse, cela nécessite parfois de dédoubler les cours qui rencontrent le plus de succès pour assurer la qualité de l'enseignement au sein de classes à effectif réduit. Même si cela implique parfois des contraintes en ce qui concerne les déplacements des étudiants sur un autre site selon la filière choisie. «Cela leur permet par contre d'être confrontés à des environnements académiques différents», reconnaît Jérôme Rossier. «L'autre défi que nous devons relever consiste à assurer une bonne cohérence des programmes. Cela nécessite de contrôler que les enseignants, qui viennent pour la plupart de l'extérieur, bénéficient des compétences requises.»

Partenaire du MAS depuis son début, en 2008, l'Université de Neuchâtel accueille quatre modules, dont un important module qui constitue une introduction à la psychologie du travail et des organisations et aux méthodes de recherche. «La psychologie est une profession protégée depuis l'entrée en vigueur en 2013 de la loi fédérale sur les professions de la psychologie, mais de nombreuses spécialisations, dont la psychologie du travail, sont encore relativement méconnues», reconnaît Adrian Bangerter, professeur de psychologie du travail au sein de l'Institut de psychologie du travail et des organisations. «La participation de Neuchâtel au MAS permet d'accroître la visibilité de cette profession», admet-il. Pour ce qui est de l'apport en matière de compétences pédagogiques à la filière MAS en Management, ressources humaines et carrières, il souligne que son expertise de la psychologie du travail et des organisations se caractérise par deux aspects. «Il s'agit d'une part de l'analyse détaillée de l'individu, à savoir du niveau micro-organisationnel, en particulier son vécu, par exemple

le stress et les émotions, ses compétences, ses attitudes, dont la satisfaction. À cela s'ajoute son comportement, tel que la prise de décision, le comportement antisocial, le comportement citoyen, la performance, les erreurs», précise-t-il. Cet apport touche d'autre part une expertise méthodologique, en particulier dans les méthodes quantitatives. «Les psychologues essaient d'analyser les problèmes de manière systématique,

en définissant les concepts et en les opérationnalisant de manière rigoureuse, par exemple en mesurant de manière fiable les caractéristiques d'un candidat dans le cadre du recrutement (tests psychométriques), ou en diagnostiquant le potentiel d'un leader dans le cadre d'un assessment center», conclut à ce sujet Adrian Bangerter.

Pierre-Henri Badel



Damien Carron, directeur académique d'UniDistance.

UniDistance se doit de relever de nouveaux défis

L'Université à distance qui a son siège à Brigue est actuellement confrontée à trois défis majeurs. Le premier consiste à se faire accréditer. C'est de cette reconnaissance que dépend une bonne partie de leur financement. «Conformément à la loi fédérale du 30 septembre 2011, nous devons nous faire accréditer d'ici à fin 2021 pour pouvoir porter le titre de haute école», reconnaît Damien Carron, directeur académique d'UniDistance.

«Le deuxième défi que nous devons relever est de faire reconnaître la valeur de notre savoir-faire dans le domaine de l'enseignement à distance et de pouvoir être un centre d'expertise pour les institutions qui

désirent développer une offre d'enseignement à distance», affirme-t-il. Les universités traditionnelles commencent à proposer aujourd'hui ce format d'enseignement pour leurs formations, car elles ont compris que cela valorisait leurs compétences en matière d'enseignement. Et, contrairement aux cours dits massifs (MOOCs), le modèle d'enseignement mixte (blended learning) développé par UniDistance, qui combine 95 pour cent de cours à distance et le reste en présentiel, répond mieux aux attentes actuelles des étudiants. Et pour la population des étudiants types d'UniDistance, dont l'âge moyen avoisine les 38 ans, qui suivent les cours généralement à côté d'un emploi, qui ont une famille et des occupations multiples, le contact avec les équipes enseignantes et les autres étudiants est très important pour garantir une meilleure réussite des études. Ce modèle correspond bien au principe d'apprentissage tout au long de la vie et aux changements qui impliquent de former des gens à des métiers qui n'existent pas encore. «Quant aux MOOCs, ils sont utiles pour une certaine forme d'apprentissage et peuvent être utilisés comme une ressource supplémentaire dans les modules», souligne Damien Carron.

«Le troisième défi consiste à apporter une nouvelle orientation dans notre modèle de formation. Nous disposons aujourd'hui d'un bassin d'étudiants suffisant qui ont suivi des formations de base de type Bachelor pour pouvoir leur proposer des formations plus poussées, de type Master, comme ils le demandent ou des formations plus spécialisées, de types CAS, DAS, MAS.» Cela implique aussi d'en développer de nouvelles, répondant à des préoccupations, par exemple en lien avec les développements technologiques. Il cite l'exemple de la protection des données, dérivée de la formation en biométrie déjà enseignée. En conclusion, Damien Carron note qu'UniDistance est en train d'abandonner son rôle de broker en faveur de collaborations plus spécifiques avec ses partenaires historiques ainsi qu'avec des institutions universitaires, collaborations portant sur les domaines de l'enseignement à distance, de la recherche et du développement.