

Année universitaire 2024/2025

# Management des ressources humaines - 1re année de master

**Crédits ECTS : 60**

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Cette première année, commune au parcours CAC et au parcours MSRH, forme des futurs responsables généralistes ou fonctionnels dans le domaine des Ressources Humaines ainsi que des consultants dans l'accompagnement du changement. L'activité de ces responsables s'appuie sur leur expertise technique RH, mais également sur leur compréhension des enjeux organisationnels, business et managériaux, principes placés au cœur de cette formation. Les compétences d'accompagnement du changement sont plus que jamais recherchées sur le marché du travail des cadres, du fait de l'accélération continue des transformations en entreprises, dans les institutions publiques et l'univers associatif.

### Les objectifs de la formation :

- Appréhender les principales problématiques de la fonction des RH dans leur diversité, tout en les contextualisant (enjeux organisationnels et business) en acquérant des compétences théoriques et pratiques
- Développer des capacités à prendre en compte les tensions générées par des changements en acquérant des compétences pluridisciplinaires articulant la sociologie, la psychosociologie, la gestion et les sciences de la formation
- Acquérir des savoir-faire : compétences de diagnostic, de conseil et d'accompagnement
- Acquérir des savoir-être : comportement entrepreneurial, créativité, esprit d'initiative, autonomie, prise de risque, leadership, détermination, confrontation avec la réalité

Les étudiants ont le choix entre 2 régimes d'études :

- Soit effectuer leur 1re année de master en formation initiale puis leur 2ème année de master en formation initiale ou en alternance
- Soit effectuer les 2 années de master en alternance

## PRÉ-REQUIS OBLIGATOIRES

- Titulaires d'un diplôme BAC+3 (180 crédits ECTS) ou équivalent à Dauphine, d'une université, d'un Institut d'Etudes Politiques, d'une grande école ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur français ou étranger dans les domaines suivants : gestion, sociologie, économie, sciences humaines et sociales, sciences de l'ingénieur, sciences de l'information et de la communication
- Cette formation est ouverte aux personnes disposant d'une expérience professionnelle pouvant faire l'objet d'une « validation des acquis et de l'expérience » (VAE)

La capacité d'accueil totale pour la 1er année de master Management des Ressources Humaines est de 45 places en formation initiale et alternance confondues.

## POURSUITE D'ÉTUDES

Après la 1re année du Master Management des Ressources Humaines, les étudiantes et les étudiants peuvent choisir entre plusieurs M2, en formation initiale ou en alternance. Avant d'intégrer un M2, ils peuvent réaliser une année de césure si leur cursus le permet, afin de développer une expérience professionnelle en France ou à l'étranger : stage, CDD, service civique, entrepreneuriat, formation complémentaire...

En 2ème année de Master, les étudiantes et les étudiants choisissent une spécialisation afin de préciser leur domaine de compétences et se professionnaliser. Ils bénéficieront d'enseignements de haut niveau dispensés par des enseignants-chercheurs de Dauphine et d'intervenants extérieurs issus du monde de l'entreprise.

Enfin, l'université aide les étudiantes et les étudiants, à se préparer à l'entrée sur le marché du travail au travers de nombreux

projets professionnels ou dispositifs de stage. Les jeunes diplômés de Dauphine bénéficient ainsi d'un taux d'insertion professionnelle très élevé.

Dans le cas d'un Master recherche, cette 2ème année leur permettra de préparer au mieux leur projet de recherche, pour s'orienter par la suite vers un doctorat.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 1
  - Obligatoire
    - Management stratégique
    - Stratégie (GLOB'strat) : jeu d'entreprise
    - Comportement organisationnel
    - Psycho-sociologie
    - Droit des relations individuelles et collectives de travail
    - Sociologie des organisations et de l'entreprise
    - Sociologie du travail
    - GRH : finalités, activités et enjeux contemporains
    - Fabrique des politiques RH : défis, approches et déterminants
    - Fondamentaux de la finance d'entreprise
    - Théories des organisations
- Semestre 2
  - Obligatoire
    - Méthodologies de l'enquête (entretiens et questionnaires)
    - Business English (présentiel / distanciel)
    - Digitalisation, transformations du travail et management
    - Communication d'entreprise (interne et externe), médiation et gestion des conflits
    - Responsabilité sociale de l'entreprise et éthique
    - Pilotage de la performance et rôle SI
    - Accompagnement du changement
    - Management de projet et d'équipe
    - Mémoire
    - Apprentissage

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### Accompagnement du changement

**ECTS** : 1.5

**Description du contenu de l'enseignement :**

L'objectif de ce cours est de faire découvrir aux étudiants le monde professionnel du conseil en accompagnement du changement. Il permettra de comprendre comment mobiliser les cadres d'analyse des sciences sociales et du management pour construire des dispositifs d'intervention dans les organisations.

Le cours fonctionne comme un espace pédagogique de découverte d'un monde professionnel complexe et hétérogène, tant du point de vue des activités que des profils d'acteurs et des postures professionnelles engagées. Il montrera la place, aux côtés des fonctions de management des RH, d'une « approche conseil », ouverte sur l'accompagnement humain des transformations, le coaching et l'animation des dynamiques sociales des acteurs impliqués.

Ce cours constitue par ailleurs un enseignement propédeutique au parcours M2 « Conseil & accompagnement du changement », pour les étudiants qui s'orientent vers cette filière à l'issue de l'année universitaire.

**Compétence à acquérir :**

comprendre et analyser un dispositif d'accompagnement du changement dans ses dimensions économiques et stratégiques, politiques, sociales et psychosociales

identifier le positionnement professionnel du consultant et savoir identifier ses cadres de référence théoriques et méthodologiques

être capable de questionner le travail des consultants du point de vue d'une analyse de pratiques

#### **Mode de contrôle des connaissances :**

L'orientation volontairement active du séminaire sollicitera les étudiants à construire collectivement des connaissances à partir :

- d'un cas, travaillé collectivement, pour comprendre comment analyser un dispositif d'intervention

- d'exposés individuels d'étudiants, permettant d'appliquer cette grille d'analyse à des cas d'accompagnement, relatés dans la littérature sociologique et psychosociologique

- de l'animation d'une conférence avec un consultant invité (2 conférences d'1h30 en fin de cycle) permettant de se situer dans une démarche d'analyse de pratiques

#### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Guienne-Bossavit V., 2000, être consultant d'orientation psychosociologique, L'Harmattan, coll. Dynamiques d'entreprises

---

## Apprentissage

ECTS : 0

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

Expérience professionnelle en entreprise

#### **Compétence à acquérir :**

#### **1- L'intégration de l'apprenti dans la structure**

Attitude professionnelle (ponctualité, présentation et rigueur)

Capacité d'intégration dans l'équipe

Capacité à travailler et à communiquer en équipe

Capacité à respecter les relations hiérarchiques

Motivation au niveau de son travail

#### **2 – L'évolution des compétences personnelles**

Dynamisme et implication dans la mission

Sens de l'organisation (optimisation d'utilisation des moyens)

Sens des responsabilités

Volonté et persévérance

Réceptivité aux critiques

Tolérance à la pression

### **3 – L'évolution des compétences professionnelles**

Capacité à prendre des décisions

Capacité à trouver des solutions

Capacité à prendre des responsabilités

Capacité à manager une équipe

Capacité à communiquer à l'oral

Capacité à communiquer à l'écrit

Capacité à atteindre les objectifs

---

## Business English (présentiel / distanciel)

**ECTS : 3**

---

## Communication d'entreprise (interne et externe), médiation et gestion des conflits

**ECTS : 3**

---

## Comportement organisationnel

**ECTS : 1.5**

---

## Digitalisation, transformations du travail et management

**ECTS : 3**

**Description du contenu de l'enseignement :**

Découverte de la transformation du travail au XXIe

**Compétence à acquérir :**

Travailler en groupe et individuellement, argumenter et débattre, analyser avec un regard critique, mener une réflexion prospective

**Mode de contrôle des connaissances :**

Étude de cas, travail de groupe, débat

---

## Droit des relations individuelles et collectives de travail

**ECTS : 3**

**Description du contenu de l'enseignement :**

Relations individuelles en Droit du travail : théorie et pratique

**Compétence à acquérir :**

Acquérir les bons réflexes en Droit du travail et avoir les clefs pour répondre à toute demande en matière de Droit du travail (relations individuelles)

**Mode de contrôle des connaissances :**

Participation orale, devoirs hebdomadaires à rendre, interrogation écrite et partiel (sauf à parfaite ete sous réserve de modifications)

**Bibliographie, lectures recommandées :**

<https://code.travail.gouv.fr/>

<https://travail-emploi.gouv.fr/>

<https://www.service-public.fr/>

---

## Fabrique des politiques RH : défis, approches et déterminants

ECTS : 4.5

---

## Fondamentaux de la finance d'entreprise

ECTS : 3

---

## GRH : finalités, activités et enjeux contemporains

ECTS : 4.5

---

## Management de projet et d'équipe

ECTS : 1.5

**Description du contenu de l'enseignement :**

**1: Introduction & découverte de la gestion de projets :**

? Présentation générale du module

? Recueil des attentes

? Mise en situation en sous groupes: blind drawing => debrief sur les enjeux de la gestion de projet et du management d'équipe dans ce cadre

? Focus sur les fondamentaux de la gestion de projet (définition - grandes phases d'un projet - grandes instances)

**2: Préparation et lancement d'un projet :**

? Cadrage : approches, bonnes pratiques et outils

? Planning

? Gouvernance

? Études de cas via quiz interactifs et bonnes pratiques et synthèse des bonnes pratiques à retenir

**3: Management des hommes en mode projet partie 1**

? Pilotage projet et management d'équipe : bonnes pratiques, outils, retour d'expériences

- Maitrise de la qualité
- Maitrise des délais
- Maitrise des coûts (notions de charge, jours hommes...)

? Mises en situations d'instances projet via jeux de rôles et debrief : staffing d'une équipe projet - réalisation d'arbitrage - illustration concrète des différents acteurs de la gestion de projet

**4: Management des hommes en mode projet partie 2**

? Focus sur la posture de chef de projet ses enjeux et bonnes pratiques

- Communication : principes et bonnes pratiques
- Illustration de situation complexes et conflictuelles

? Focus sur les bonnes pratiques en termes de posture

? Travail en sous groupes sur la base de situations vécues en apprentissage ou projets scolaire : identification des points dur et bonnes pratique

#### **5: Focus sur la conduite du changement :**

? Enjeux

? Approches

? Comprendre et appréhender les réactions au changement

? Focus les bonnes pratiques en terme de communication

? Focus sur bonnes pratiques en terme de communication

#### **6: Retours d'expérience de consultants invités**

##### **Compétence à acquérir :**

- Gestion de projets
- Management d'une équipe projet
- Découverte du métier de chef de projet

##### **Mode de contrôle des connaissances :**

Partiel de 2h de prise de recul sur

##### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Roger Aim, « *L'essentiel de la gestion de projet* », éditions Gualino, collection les carrés, 2018.

Eric Verzuh , « *The Fast Forward MBA in Project Management* », éditions John Wiley & Sons, 5ème édition, 2015

---

## Management stratégique

ECTS : 3

##### **Description du contenu de l'enseignement :**

- S1. Introduction : le management stratégique, d'hier à aujourd'hui, quels enjeux ?
- S2. Pourquoi et comment repenser le *business model* d'une entreprise ?
- S3. Quels mécanismes de création et d'appropriation de valeur dans un contexte mondialisé ?
- S4. Sous quelles conditions une innovation peut-elle créer une rupture de marché ?
- S5. *Synthèse intermédiaire* : présentation de dossiers de groupes et correction de l'étude de cas n°1
- S6. Concurrence ou coopération : pourquoi et comment structurer un écosystème d'affaires ?
- S7. Comment modeler le contexte institutionnel à son avantage ?
- S8. *Synthèse intermédiaire* : présentation de dossiers de groupes et correction de l'étude de cas n°2
- S9. Comment assurer une stratégie au service des enjeux des parties prenantes ?
- S10. Comment se planifie et s'implémente la stratégie d'une organisation au quotidien ?

##### **Compétence à acquérir :**

- Connaître et comprendre les grands enjeux stratégiques actuellement rencontrés par les entreprises ;
- Maîtriser des concepts théoriques incontournables pour éclairer ces enjeux, et les mobiliser en tant que grille d'analyse ;
- Formuler une analyse structurée et argumentée de la situation stratégique d'une entreprise.

##### **Mode de contrôle des connaissances :**

Dossier entreprise (collectif)

Etude de cas (individuelle)

Travail individuel sur table (épreuve individuelle)

##### **Bibliographie, lectures recommandées :**

JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLAS K., ANGWIN D., REGNER P., ET FRÉRY F., *Stratégique*, 11ème édition, Pearson Education, 2017.

LEHMAN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUASSAUGE, DURAND., *Strategor*, Dunod, 2019, 8ème éd.

LEROY, F., *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, 2012.

THIETART R.-A. & J.-M. XUEREB, *Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre*, Dunod, 2005.

---

# Mémoire

ECTS : 6

## Description du contenu de l'enseignement :

Durant l'année de M1 RH, les étudiants doivent produire un mémoire sur un sujet défini. Le document présent récapitule les objectifs du mémoire, les attentes vis-à-vis des étudiants fournit un planning approximatif et les critères principaux de l'évaluation.

## Compétence à acquérir :

1. Etre capable de s'approprier un sujet a priori inconnu et inédit: gagner en autonomie dans la compréhension d'un phénomène et l'identification des enjeux stratégiques et organisationnels associés,
2. Apprendre à définir une problématique percutante en mettant en perspective les différentes dimensions d'un phénomène ou d'un thème en particulier
3. Maîtriser les techniques de collecte et de représentation de sources bibliographiques (notamment savoir utiliser et citer ses sources correctement)
4. Etre capable de produire une synthèse utile à partir de sources de données et d'information diverses
5. Savoir chercher des interlocuteurs/acteurs pouvant s'exprimer sur un sujet particulier, ainsi que d'autres types de données empiriques,
6. Développer sa créativité dans l'approche d'un sujet
7. Respecter un planning de travail

Développer de bonnes pratiques de coordination et de communication avec un expert du sujet (l'encadrant): autonomie, formalisation de difficultés rencontrées,

---

## Méthodologies de l'enquête (entretiens et questionnaires)

ECTS : 3

## Description du contenu de l'enseignement :

L'enseignement comprend six séances : trois pour les approches quantitatives et trois pour les approches qualitatives

Le cours est animé à partir de cas pratiques

## Compétence à acquérir :

### Sur le volet quantitatif :

Mettre en oeuvre une démarche de recherche quantitative (en suivant les différentes phases d'un design quantitatif)

Choisir des instruments de mesure et construire un questionnaire

Choisir un test statistique

Discuter des résultats

De façon plus générale, savoir lire un article mobilisant la méthodologie quantitative et porter un regard critique sur un protocole de recueil et d'analyse des données quantitatives

Mobiliser ces éléments pour construire son mémoire en Master

### Sur le volet qualitatif :

Construire un panel

Élaborer un guide d'entretien

Conduire un entretien

Analyser des données qualitatives

De façon plus générale, savoir lire un article mobilisant la méthodologie qualitative et porter un regard critique sur un protocole de recueil et d'analyse des données qualitatives

Mobiliser ces éléments pour construire son mémoire en Master

**Mode de contrôle des connaissances :**

Aucun

Indirectement le mémoire de Master 1

---

## Pilotage de la performance et rôle SI

ECTS : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

Ce cours de *finance pour non financier* et de *démystification des concepts du contrôle de gestion* fait la part belle :

- à la simplification des principes et des mécanismes du pilotage de la performance du business,
- à l'entraînement concret, par des cas d'entreprise.

Les 6 séances sont les suivantes :

**1. Gestion comptable :**

Démystifier la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Connaître le langage de survie pour un dialogue efficace et serein avec les fonctions finance-gestion.

Savoir lire à grands traits le bilan et le compte de résultat d'une entreprise.

**2. Gestion analytique :**

Reconnaître des frais variables/fixes, et des coûts directs/indirects.

Savoir établir un pontage entre les données de gestion et les événements physiques.

Savoir calculer le point mort d'une entreprise, d'un projet ou d'une business-unit.

**3. Gestion financière :**

Finance pour non financier : tout savoir sur les ROI, WACC, EVA, BFR, FCF, et autres TRI...

Comprendre les indicateurs de mesure de la création de valeur, monétaire ou non.

**4. Gestion économique :**

Découvrir le concept des coûts pertinents, et comprendre son utilisation en aide à la décision.

Savoir calculer une VAN, en pratiquant le calcul actuariel pour intégrer le point de vue des actionnaires.

**5. Performance et responsabilité :**

Comprendre les principaux modèles d'organisation.

Connaître les différents centres de responsabilité possibles, pour en mesurer et manager la performance.

**6. Contrôle de gestion :**

Dialoguer avec le CFO ou le DCG, en sachant ce que doit être un « bon » contrôleur de gestion.

Simuler des calculs et des analyses d'écarts de performance.

**Compétence à acquérir :**

Le cours propose d'initier les étudiants en Master 1 RH aux questions relatives à :

- **la définition de la performance en entreprise,**
- **sa mesure,**
- **et plus généralement son management.**

La performance sera aussi examinée dans sa dimension monétaire et non-monétaire.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Les six séances s'étalent sur le T2 de l'année universitaire, et se terminent par un contrôle des connaissances comprenant un QUIZZ de 60 minutes en séance 5, constitué d'un QCM et d'une étude de cas, et un examen final de 2 heures comprenant un grand cas d'une heure 30 minutes et un petit cas de 30 minutes. Tous ces cas sont à caractère calculatoire.

---

## Psycho-sociologie

ECTS : 1.5

**Description du contenu de l'enseignement :**

Une introduction au cours proposera une lecture historique de la construction de la discipline. Le cours sera organisé sur la base d'une présentation des principaux courants et des lieux institutionnels de construction des savoirs en psycho-sociologie.

Les approches seront présentées et approfondies par la lecture et l'étude de textes d'auteurs : Kurt Lewin, Carl Rogers, Wilfred R Bion, Eugène Enriquez, Jacqueline Barus Michel, Florence Giust-Desprairies.

Les proximités et les différences avec d'autres courants seront soulignées en particulier les apports de la psychanalyse, de la psychologie sociale, de la psycho-dynamique du travail et la sociologie de l'activité et du travail.

**Compétence à acquérir :**

Compétences académiques : acquérir les connaissances permettant de se repérer en mettant en lumière les apports spécifiques de la psycho-sociologie par rapport aux autres disciplines des sciences sociales.

Compétences professionnelles : être en capacité à transférer les connaissances acquises vers le monde professionnel, en particulier pouvoir mobiliser les dispositifs issus de la discipline dans le domaine de l'accompagnement du changement socio-organisationnel.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Il s'agira d'une mise en pratique du cours. A partir d'un extrait d'entretien proposé aux étudiants, il sera demandé de s'appuyer sur les auteurs et les approches conceptuelles étudiées pour proposer une analyse des processus psycho-sociologiques.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Lecture recommandée d'un ouvrage parmi les suivants :

- Citeau Jean-Pierre et Engelhardt-Bitrian Brigitte, introduction à la psychosociologie, Concepts et études de cas, Armand Colin, 1999
- Labounoux Gérard, "Psychosociologie et organisations" in Alter Norbert (direction), Sociologie du monde du travail, PUF, 2008
- Mendel Gérard et Pradès Jean-Luc, Les méthodes de l'intervention psychosociologique, Repères, La découverte, 2002

---

## Responsabilité sociale de l'entreprise et éthique

**ECTS :** 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

L'objectif principal de ce cours est d'initier les étudiants aux principaux enjeux soulevés et posés par la Responsabilité Sociale des Entreprises en lien avec les enjeux RH.

**Compétence à acquérir :**

- Acquérir des connaissances sur les concepts incontournables de la RSE,
- Prendre en compte la multitude d'acteurs composant l'environnement d'une entreprise,
- Comprendre le dynamisme des environnements organisationnels
- Apprendre à argumenter et à justifier,
- Développer un esprit critique,
- Prendre du recul par rapport à une situation complexe et dynamique

---

## Sociologie des organisations et de l'entreprise

**ECTS :** 1.5

**Description du contenu de l'enseignement :**

Ce cours est un cours d'introduction à la sociologie des organisations et de l'entreprise. Il en présentera les fondements, les développements jusqu'aux recherches récentes menées au sein de cette approche. Après avoir présenté les perspectives classiques portant sur la bureaucratie et leur renouvellement, il s'intéressera à la question du pouvoir mais aussi celle de la culture, en mobilisant tout particulièrement des apports anthropologiques. Des lectures de textes ainsi que des séquences de film ou d'émissions télévisées seront mobilisées comme supports à l'analyse.

**Compétence à acquérir :**

- Savoir positionner la sociologie des organisations et de l'entreprise au sein d'autres courants (en particulier la sociologie du travail)
- Pouvoir identifier des approches classiques (structure, pouvoir, culture) et savoir les utiliser pour éclairer des contextes et fonctionnements organisationnels

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Hinault, Anne-Claude ; Osty, Florence ; Serval, Laurence. *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, PUR, 2019.

---

## Sociologie du travail

ECTS : 1.5

---

## Stratégie (GLOB'strat) : jeu d'entreprise

ECTS : 2

---

## Théories des organisations

ECTS : 3

---

**Université Paris Dauphine - PSL - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS Cedex 16 - 06/07/2024**