



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Ecoles



SHARING EDUCATION, SHAPING THE FUTURE



MBA EUROPEEN

Ressources humaines internationales et management interculturel

www.fede.education
version 0220



INGO dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe - INGO dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie
Registre de transparence de l'Union européenne - 313869925841-90 - FEDE, 114 rue du Rhône, Genève, Suisse - RC Genève : CHE-109.997.364



Federation for EDucation in Europe
Fédération Européenne Des Ecoles

La Fédération Européenne Des Écoles - Federation for EDucation in Europe - FEDE

La FEDE est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING), institution supranationale, créée en Suisse en 1963, dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe et du statut consultatif auprès de la Francophonie.

Elle fédère un réseau international de plus de 500 établissements d'enseignement supérieur et professionnel, dans 35 pays et sur 4 continents qui partagent un projet commun d'excellence académique, d'innovation pédagogique, de recherche scientifique et d'ouverture au monde.

La FEDE délivre plus de 150 diplômes et certificats européens accessibles en français et en anglais, pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, roumain etc.), du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, jusqu'au DBA Doctorate of Business Administration.

La FEDE rassemble un réseau international de plus de 200 000 personnes.

SOMMAIRE

PRESENTATION	5
Contexte	5
Structuration autour de six modules pédagogiques	5
Objectifs et compétences	5
Perspectives d'emploi	6
Prérequis	6
VAE – Validation des Acquis de l'Expérience	6
Test d'entrée au MBA européen	6
ARCHITECTURE DU MBA EUROPEEN	7
MODULE 1	8
LE RECRUTEMENT	8
A. Objectifs	8
B. Formation	8
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	11
D. Evaluation	11
E. Coefficient et crédits ECTS	11
MODULE 2	12
OPTIMISER LA PERFORMANCE RH	12
A. Objectifs	12
B. Formation	12
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	16
D. Evaluation	17
E. Coefficient et crédits ECTS	17
MODULE 3	18
PILOTER LA STRATEGIE RH	18
A. Objectifs	18
B. Formation	18
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	24
D. Evaluation	24
E. Coefficient et crédits ECTS	24
MODULE 4	25
PROJET DE RECHERCHE PROFESSIONNEL (PRP)	25
A. Objectifs	25
B. Réalisation du rapport	25
C. Evaluation et soutenance du rapport	26
D. Coefficient et crédits ECTS	27

MODULE 5	28
LES ENTREPRISES, LA CONCURRENCE ET L'EUROPE	28
A. Objectifs	28
B. Formation	28
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	31
D. Evaluation	31
E. Coefficient et crédits ECTS	31
MODULE 6	32
ANGLAIS	32
A. Objectifs	32
B. Formation	32
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	32
D. Evaluation	32
E. Barème	33
F. Coefficient et crédits ECTS	33
G. Equivalence et dispense	33
RÈGLEMENT	34
MBA EUROPEEN Ressources humaines internationales et management interculturel	34
A. Dispositions générales	34
B. Référentiel du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel	34
C. Modalités de préparation	34
D. Conditions de délivrance	35
E. Calendrier des évaluations	35

PRESENTATION

Contexte

Dans un contexte socio-économique de plus en plus sensibles aux enjeux internationaux, les ressources en personnel font partie des enjeux prioritaires des organisations. Entreprise internationale et multiculturelle, télétravail, digitalisation, intelligence artificielle, responsabilité sociale et sociétale sont les nouveaux défis que doivent piloter les responsables des Ressources Humaines.

Ce MBA européen mets l'accent sur les champs indispensables aux professionnels des RH : management interculturel, gestion de projets internationaux, agilité et innovation, sens de l'écoute active et de la relation aiguisés.

Ces compétences mettent la fonction RH au cœur du pilotage stratégique de l'entreprise notamment par l'importance d'un recrutement adapté au sein d'organisations qui valorisent toujours plus l'humain et la personnalité.

Structuration autour de six modules pédagogiques

1. Le recrutement
2. Optimiser la performance RH
3. Piloter la stratégie RH
4. Projet de Recherche Professionnel
5. Les entreprises, la concurrence et l'Europe
6. Anglais

Objectifs et compétences

- Prévoir et anticiper les besoins en ressources de l'entreprise
- Mettre en œuvre une stratégie de Gestion des Ressources Humaines
- Organiser le dialogue social
- Superviser la paie et adapter la politique de rémunération
- Elaborer, construire et mettre en œuvre des projets RH stratégiques et innovants
- Mettre en place, faire évoluer et maîtriser un outil SIRH efficace
- Accompanyer l'entreprise et ses acteurs dans la conduite des changements nécessaires

Perspectives d'emploi

Détenir un MBA européen de la FEDE, c'est bénéficier de nouvelles opportunités et d'un réseau professionnel international.

Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel prépare les apprenants des écoles FEDE aux fonctions de :

- Responsable des Ressources Humaines d'un site ou établissement
- Adjoint(e) au directeur des Ressources Humaines
- Responsable en management des ressources humaines
- Responsable de la formation, Responsable emploi-formation
- Responsable du développement des compétences
- Responsable de la mobilité professionnelle, Responsable de la gestion des carrières
- Responsable du recrutement, Consultant en recrutement

Prérequis

Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est accessible aux profils suivants :

- Managers
- Ou cadres des secteurs financiers (assurance, banque, gestion de patrimoine...)
- Ou dirigeants d'entreprises
- Ou professionnels ayant une expérience d'au moins 3 ans en finance-gestion
- Et issus de formations de niveau Licence/Bachelor (180 crédits ECTS)

Niveau d'anglais requis : Niveau B1 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe ou équivalent.

VAE – Validation des Acquis de l'Expérience

La Validation des Acquis de l'Expérience est une démarche volontaire pour toute personne souhaitant obtenir une certification en validant son expérience sans nécessairement suivre une formation. Une seule condition : avoir au moins 1 an d'expérience en lien direct avec la certification choisie.

Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est accessible par la VAE.

La VAE demandant une réflexion et un travail personnel important, il est essentiel de bien constituer le dossier qui démontrera l'expérience et les compétences du demandeur. La FEDE propose un accompagnement personnalisé.

Test d'entrée au MBA européen

L'accès au MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est conditionné par l'obtention d'un score de 50 points au test QCM en ligne FEDE de Culture et Management d'Entreprise.

Plus qu'un outil de sélection, ce test vise à préparer les apprenants à intégrer ce programme d'excellence en leur donnant une base de management.

ARCHITECTURE DU MBA EUROPEEN

Modules	Coefficient	ECTS	Evaluation
Module 1 Le recrutement	2	13	ECF *
Module 2 Optimiser la performance RH	2	13	ECF *
Module 3 Piloter la stratégie RH	2	15	Etude de cas
Module 4 Projet de Recherche Professionnel	2	31	Rapport et Soutenance
Module 5 Les Entreprises, la concurrence et l'Europe	1	10	QCM
Module 6 Anglais niveau B2 du CECR	1	8	QCM
	10	90	

* ECF : Evaluation en cours de formation

MODULE 1

LE RECRUTEMENT

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants de :

- Définir une stratégie globale répondant à un plan d'expansion à moyen et à long terme et identifier les besoins d'ajustements de la politique de recrutement en fonction de l'activité
- Piloter l'ensemble de la procédure de recrutement depuis l'identification des besoins en lien avec le management opérationnel, la communication du besoin, la sélection des candidatures, jusqu'à la prise de décision et l'intégration du nouveau salarié
- Mener un recrutement international

B. Formation

Le module 1 du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Le recrutement », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
La politique de recrutement	
<ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement, outil de gestion stratégique de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - D'une politique de recrutement à une stratégie de recrutement - L'organisation du recrutement au sein de l'entreprise • Le recrutement comme outil de la GPEC • L'adéquation des ressources aux besoins fluctuants de l'entreprise • Accroissement temporaire d'activité • La réaffectation des ressources internes, l'ouverture des postes en interne, la notion de talent • Le recours au travail temporaire, le travail en régie • L'organisation du recrutement <ul style="list-style-type: none"> - L'approbation des postes - Le retro-planning • Environnement juridique du recrutement et obligations du recruteur <ul style="list-style-type: none"> - La discrimination à l'embauche - La protection des données individuelles 	<p><i>Bien comprendre la différence entre stratégie de recrutement et politique de recrutement</i></p> <p><i>Définir une stratégie globale répondant à un plan d'expansion à moyen et à long terme</i></p> <p><i>Identifier les évolutions de la politique de recrutement en fonction de l'activité</i></p> <p><i>Bien maîtriser les avantages et inconvénients du recrutement interne et les techniques particulières pour sélectionner des candidats internes</i></p> <p><i>Connaître la législation en vigueur encadrant le recours au travail temporaire et la délégation à des prestataires externes</i></p> <p><i>Rédiger les procédures d'un processus de recrutement indiquant les outils sélectionnés et les collaborateurs impliqués</i></p> <p><i>Être à même de tracer un retro-planning impliquant un ensemble de postes différents à pourvoir</i></p> <p><i>Connaître l'environnement législatif encadrant l'activité du recrutement (discrimination, véracité des éléments figurant dans une annonce, publication d'annonces dans une langue étrangère, gestion d'une base de données et protection des données individuelles, résultat des tests) et les organismes de contrôle concernés</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de l'activité recrutement : critères chiffrés à retenir (taux de départ durant la période d'essai, turn over à un an/deux ans, etc...). La notion de metrics • L'exploitation des chiffres fournis par un logiciel de recrutement (quantification des origines de sourcing, taux de candidats vus en entretien/nombre de CV reçus, nombres d'offres faites par poste pourvu, délai moyen, etc ...) et modélisation de l'activité • Le management client interne du recrutement • Les spécificités du travail en cabinet (postes de consultant en recrutement et de chargé de recherche) 	<p><i>Pouvoir sélectionner les chiffres et ratios les plus pertinents en fonction des problèmes spécifiques de l'entreprise dans le but de répondre le plus efficacement possible aux demandes du management (notion de client interne)</i></p> <p><i>Bien saisir les différences entre l'activité de recrutement en entreprise et au sein d'un cabinet</i></p>
Identification du besoin	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des besoins en recrutement du management opérationnel • Le diagnostic d'opportunité • Identification des influences du marché du travail sur le recrutement. • La hiérarchisation des critères de recherche 	<p><i>Pouvoir dialoguer avec le management opérationnel pour arrêter le profil recherché</i></p> <p><i>Analyser les opportunités et menaces du marché du travail pour adapter son besoin en recrutement</i></p>
Communication du besoin	
<ul style="list-style-type: none"> • Revue critique des différents outils de sourcing • Mode de fonctionnement des annonces presse et internet <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des canaux de diffusion (avantages et inconvénients des différents media) - Les mesures d'audience et de rendement • L'espace emploi du site internet et intranet de l'entreprise • La gestion d'une base de données interne (CVthèque) • Le recours aux organismes et prestataires externes : Critères de choix, avantages et inconvénients de chaque possibilité <ul style="list-style-type: none"> - Le pôle emploi - Les cabinets de recrutement - Les cabinets de reclassement - Les chasseurs de tête - Les agences d'intérim 	<p><i>Identifier les outils de sourcing permettant de recevoir les candidatures répondant le mieux quantitativement et qualitativement aux attentes</i></p> <p><i>Être capable de rédiger une annonce complexe</i></p> <p><i>Choisir un ou des canaux pour diffuser son offre d'emploi en fonction de ses objectifs de recrutement</i></p> <p><i>Adapter un plan d'annonces à un budget donné</i></p> <p><i>Connaître le fonctionnement d'un site internet/ intranet et être capable d'y déposer des annonces</i></p> <p><i>Pouvoir définir des critères de gestion d'une base de données de candidats</i></p> <p><i>Pouvoir sélectionner un prestataire externe</i></p>

La sélection des candidatures	
<ul style="list-style-type: none"> • Le CV • Le mail/lettre de motivation • Les logiciels de recrutement • Les outils SIRH dédiés au recrutement • L'émergence du recrutement prédictif et le recours au big data <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de tests en recrutement <ul style="list-style-type: none"> - Les tests de personnalité - Les tests psychotechniques ou d'efficacité - Les tests projectifs - L'assessment center - Les serious games - La MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) <ul style="list-style-type: none"> • L'entretien de recrutement • Les différents types d'entretien <ul style="list-style-type: none"> - face à face - collectif - téléphonique - visioconférence <ul style="list-style-type: none"> • La préparation de l'entretien de recrutement <ul style="list-style-type: none"> - Le guide d'entretien - La grille d'entretien - Les types de questions à poser : gestion du parcours d'entretien professionnel, la détection des compétences, la motivation, le potentiel évolutif <ul style="list-style-type: none"> • La conduite d'un entretien de recrutement • Les différents types d'entretien, directif, semi-directif, non directif, la structure de l'entretien • Les techniques de communication verbales et non verbales 	<p><i>Savoir analyser un CV et une lettre de motivation</i></p> <p><i>Être capable de paramétrer les questions d'un logiciel de recrutement pour un poste donné</i></p> <p><i>Savoir paramétrer les questions d'un SIRH dédié au recrutement</i></p> <p><i>Bien appréhender les avantages et les limites de l'introduction du big data dans le recrutement</i></p> <p><i>Connaître le mode de fonctionnement d'un test</i></p> <p><i>Savoir présenter et faire passer un test</i></p> <p><i>Savoir interpréter un test</i></p> <p><i>Identifier les caractéristiques de chaque type d'entretien et choisir le plus approprié en fonction de ses objectifs de recrutement</i></p> <p><i>Être à même de mener un entretien de recrutement</i></p> <p><i>Construire une guide et une grille d'entretien pour préparer son entretien.</i></p> <p><i>Repérer les types de questions à poser en entretien suite à une sélection de CV</i></p> <p><i>Bien saisir les avantages de chaque type d'entretien</i></p> <p><i>Être capable de mener seul un entretien de recrutement pour un poste simple</i></p> <p><i>Pouvoir mettre en pratique différentes techniques de communication verbale au cours d'un entretien</i></p>
La prise de décision	
<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien des managers dans la prise de décision • La réduction de l'incertitude <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des potentiels évolutifs • Les risques liés aux effets d'aubaine <ul style="list-style-type: none"> • L'offre d'emploi et sa négociation 	<p><i>Être capable de conseiller utilement le management lors de la prise de décision en s'appuyant sur les seules compétences et sur des critères objectifs</i></p> <p><i>Maîtriser une offre d'embauche et savoir faire face à une éventuelle négociation</i></p> <p><i>Connaître l'ensemble des données nécessaires à l'établissement d'un contrat de travail et identifier</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Les documents et renseignements à transmettre à l'administration du personnel et l'initiation de l'accueil 	<i>l'ensemble des services à prévenir avant l'accueil d'un nouveau collaborateur</i>
L'accueil et l'intégration du nouvel embauché	
<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de l'intégration : Préparation, mise en œuvre • Les outils d'intégration d'un salarié : le guide, le livret d'intégration • L'entretien d'intégration • La gestion de la formation d'un nouvel intégré dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation 	<i>Bien dissocier intégration et période d'essai</i> <i>Rédiger les grandes lignes d'un livret d'intégration</i> <i>Rédiger une procédure d'intégration</i> <i>Pouvoir préparer un entretien d'intégration</i>
Le recrutement en anglais	
<ul style="list-style-type: none"> • Les spécificités du CV et de la lettre de motivation anglo-saxons • La rédaction de l'annonce d'emploi <ul style="list-style-type: none"> - La lettre de motivation - L'entretien de recrutement 	<i>Maîtriser les particularités d'un CV anglo-saxon</i> <i>Être capable d'adapter dans sa langue une annonce rédigée en anglais</i> <i>Maîtriser des questions basiques pouvant être posées en anglais lors d'un entretien</i>

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants de très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Evaluation

L'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences pour le **Module 1 « Le recrutement »** s'effectue en cours de formation, sous forme de travaux tutorés.

Cette évaluation s'appuie sur les études de cas et mises en situations professionnelles réalisées en groupes de 4 à 5 apprenants, pouvant aller jusqu'à 6 ou 7 apprenants, durant des séances de travaux dirigés et tutorés.

Les études de cas, ou sujets de travaux dirigés sont remis par l'enseignant en amont des séances. Les apprenants doivent en prendre connaissance et les préparer avant la séance au cours de laquelle ils seront traités en groupe sous le pilotage de l'enseignant.

Ces évaluations permettent ainsi de vérifier la capacité des apprenants à analyser un cas pratique ou un sujet, à préparer une réunion, à travailler en équipe, à poser des questions, à évacuer les doutes et développer son esprit critique.

A l'issue de la formation, plusieurs évaluations seront attribuées par l'enseignant aux différents groupes faisant état de la maîtrise des connaissances, des aptitudes et des compétences acquises au cours de l'année. La participation individuelle aux travaux dirigés et tutorés étant une composante incontournable, toute assiduité insuffisante entrainera une invalidation du Module 1.

Total de points : 120

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 13 crédits ECTS.

MODULE 2

OPTIMISER LA PERFORMANCE RH

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants :

- Manager une équipe dans un contexte de changement en utilisant différentes méthodes de management et en modulant l'organisation du travail
- Conduire les changements d'organisation par le biais de la gestion de projet RH
- Maîtriser les outils de communication internes et mener les actions de pédagogie accompagnant la mise en œuvre d'un projet RH
- Piloter la performance sociale d'une organisation en maîtrisant la GEPC et les enjeux de la RSE
- Manager la sécurité et la qualité de vie au travail

B. Formation

Le module 2 du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Optimiser la performance RH », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Management d'équipe dans un contexte de changement	
1. Management d'équipe 1.1 Le concept de management <ul style="list-style-type: none"> • Evolution du management depuis le développement de l'ère industrielle • Le management et ses enjeux <ul style="list-style-type: none"> - Les différents types d'organisation du travail : de l'organisation hiérarchique au travail en mode projet, de l'organisation locale (maison mère et ses filiales) à la globalisation (organisation internationale) en silo - Les liens hiérarchiques et les liens fonctionnels • Les principales classifications des styles de management (Lewin, Likert, Hersay, Blanchard, Blake et Mouton...) <ul style="list-style-type: none"> - Les avantages et inconvénients de chaque style - Le management agile - La transition d'un style à un autre en fonction des individus, du contexte et des tâches 	<p><i>Comprendre le lien entre l'évolution du management et le contexte historique et sociétal</i></p> <p><i>Bien cerner le mode d'organisation et le rôle du management d'une entreprise</i></p> <p><i>Comprendre les avantages et inconvénients des différents modes d'organisation</i></p> <p><i>Identifier les principes du management en fonction du mode d'organisation</i></p> <p><i>Bien identifier les différents types de management</i> <i>Apprécier le style de management global d'une entreprise et son incidence sur le climat interne</i></p> <p><i>Juger de la pertinence d'objectifs et de leur impact sur la motivation des collaborateurs</i></p>

<p>1.2. Les outils de management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le pilotage de l'activité • La détermination d'un objectif quantitatif ou qualitatif : procédure de fixation • Caractéristiques des objectifs individuels et collectifs • Les outils d'aide à la détermination d'un objectif • La communication managériale • Les principes de la communication managériale : Comportement, attitude, personnalité • Les comportements à adopter face à l'erreur, au conflit. • Le briefing • Les types d'entretien : mobilisation, délégation, recadrage, de suivi • La gestion des conflits : Les degrés de gravité d'un conflit, les situations génératrices de conflits, techniques de résolution, les attitudes face aux conflits (Attitudes de Porter) • La préparation et la conduite de réunion : Préparation, types de réunion, techniques de conduite en fonction des participants • La motivation de l'équipe : Motivation intrinsèque et extrinsèque, les sources de motivation et de démotivation <p>2. L'organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • La répartition des tâches au sein de l'équipe <p>La gestion des compétences acquises. Les outils de planification de l'activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'esprit d'équipe : Construction d'une équipe et avantages de la cohésion dans l'organisation de l'activité • Le team building 	<p><i>Savoir faire passer un message simple dans une équipe et identifier les éventuelles difficultés de compréhension</i></p> <p><i>Mener un entretien en respectant les principes de conduite</i> <i>Identifier les risques de conflit et comprendre leur apparition</i> <i>Mener un entretien de gestion des conflits et assurer son suivi</i></p> <p><i>Mettre en pratique de techniques d'animation pour conduire une réunion efficace</i></p> <p><i>Repérer et comprendre les sources de motivation et de démotivation chez un individu</i></p> <p><i>Connaître les outils permettant de répartir et de planifier les tâches en fonction des compétences des collaborateurs</i></p> <p><i>Pouvoir conseiller le management sur des méthodes de team building</i></p>
<p>Gestion de projet et conduite du changement</p>	
<p>1. Les étapes d'un projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du projet • Les étapes d'un projet : Diagnostic, préparation, mise en œuvre, bilan • Les outils d'ordonnancement des tâches : GANTT, PERT, MPM, KALBAL • La rédaction du cahier des charges ou d'une note de cadrage. • Le management du projet : lancement, jalonnement, bilan... • Le management des mutations : <ul style="list-style-type: none"> - La courbe du changement d'Elisabeth Kubler Ross 	<p><i>Identifier les étapes et la logique d'un projet</i></p> <p><i>Comparer les outils permettant d'ordonner les tâches, leurs avantages et inconvénients</i></p> <p><i>Comprendre un cahier des charges permettant de structurer la stratégie du projet</i></p> <p><i>Comprendre une note de cadrage pour communiquer sur le projet et connaître le fonctionnement d'un management des mutations</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Les différentes phases de mise en place d'un management du changement dans un projet. - Les outils de management du changement <p>2. Suivre et effectuer le bilan d'un projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs de suivi de l'activité • Les tableaux de bord de suivi • Le jalonnement d'un projet • Le calcul et l'analyse des écarts • Mise en place et suivi d'un plan d'actions <p>3. La conduite du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • La peur du changement : <ul style="list-style-type: none"> - Causes collectives ou organisationnelles - Causes liées au changement - Les types de résistance • La courbe de deuil <ul style="list-style-type: none"> - La courbe - Les étapes du deuil • Manager le changement <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le modèle de Kurt Lewin - La métaphore du bloc de glace • Mettre en œuvre le changement <ul style="list-style-type: none"> - La démarche de Kotter : les 8 étapes du changement 	<p><i>S'adapter aux collaborateurs en fonction de leurs besoins, pour développer leur motivation et leur compétence</i></p> <p><i>Construire des outils de suivi d'un projet</i></p> <p><i>Analyser des indicateurs de suivi. Analyser les écarts et mettre en place des actions correctives</i></p> <p><i>Repérer les facteurs expliquant la peur du changement</i></p> <p><i>Comprendre les étapes du processus de changement et les manifestations psychologiques qui en découlent.</i></p> <p><i>Repérer les caractéristiques du changement et faciliter sa mise en œuvre au sein de l'entreprise</i></p> <p><i>Comprendre l'origine des freins au changement, connaître les principales techniques d'accompagnement au changement, suivre les étapes d'un changement avec les bons outils</i></p>
<p>Communiquer et promouvoir un projet RH</p>	
<p>1. Marketing RH et communication interne et RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition et objectifs du marketing RH • Que communiquer ? (informations pratiques, événements, informations au quotidien, les situations de crise) • La communication interne, partie intégrante de la marque employeur • Définition et objectifs de la communication interne • La cohésion interne, le sentiment d'appartenance • Faire de ses salariés des ambassadeurs de l'entreprise <p>2. Le plan de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de communication • Budget et évaluation des coûts • Mise en œuvre du plan • Elaboration et équilibrage du planning • Critères pour retenir une action ou une opération 	<p><i>Connaître les enjeux du marketing RH</i></p> <p><i>Connaître les enjeux d'une communication interne</i></p> <p><i>Savoir élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne en fonction d'un budget donné</i></p>

<p>3. Outils de communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Architecture des outils de communication • Synergie et complémentarité des outils papiers, audio vidéo, intranet <ul style="list-style-type: none"> - le livret d'accueil - les réunions d'accueil, les réunions et manifestations internes - le journal de l'entreprise, la TV interne - l'affichage - l'intranet - la messagerie interne - les blogs et réseaux sociaux internes 	<p><i>Bien identifier les différents outils et pouvoir choisir entre eux dans une situation donnée</i></p>
<p>Communiquer et promouvoir un projet RH</p>	
<p>1. La GPEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) <ul style="list-style-type: none"> - Définition - L'entreprise et son environnement, la DRH anticipatrice du changement - Les notions de variation (conjoncturelle ou structurelle), ajustement, vitesse de variation, élasticité à l'emploi, obsolescence des techniques et des compétences • La démarche GPEC (diagnostic, mesure des écarts entre l'existant et le prévisionnel) • La classification des emplois (stratégiques, en tension, fragilisés, menacés) • Les solutions possibles (la flexibilité interne et externe, la mobilité) • La gestion des carrières • Le développement des compétences • L'employabilité • La gestion des hauts potentiels et des talents • Les freins au changement • Le cadre légal, les obligations de l'entreprise <p>2. L'évaluation et l'optimisation des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les notions de performance individuelle et de performance collective • La construction des outils de mesure de la performance : Tableau de bord, choix des critères, fiche de suivi • L'analyse des écarts et le suivi des collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> • Les techniques d'optimisation des performances : Formation, coaching, challenge 	<p><i>Bien comprendre l'utilité de la GPEC</i> <i>Appréhender les mutations environnementales pouvant influencer quantitativement et qualitativement sur l'effectif de l'entreprise (sur-effectif, sous-effectif, sous-qualification, qualification inadéquate)</i></p> <p><i>Être à même de calculer une évolution de l'effectif en fonction de contraintes données</i></p> <p><i>Comprendre la démarche GPEC (analyse des besoins et des écarts, plan d'action)</i></p> <p><i>Identifier les diverses solutions possibles en prenant en compte les particularités de certains secteurs d'activité (saisonnalité, sous-traitance, externalisation, souplesse interne, négociation, politique de stop and go, recrutement, formation, gestion des carrières)</i></p> <p><i>Connaître la législation en vigueur et les obligations de l'entreprise en matière d'accord GPEC</i></p> <p><i>Repérer les caractéristiques de la performance individuelle et collective et son impact sur la motivation du collaborateur</i></p> <p><i>Être capable de construire un outil simple d'utilisation et compréhensible pour le salarié</i> <i>Identifier les axes d'amélioration des résultats</i></p> <p><i>Choisir des techniques adaptées aux collaborateurs concernées</i></p>

<p>3. Politique de RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, un nouvel enjeu des Ressources Humaines • L'entreprise, acteur social de la cité • La prise en compte des activités et de la sous-traitance à international • L'impact écologique, le développement durable et responsable, l'empreinte carbone • Les règles d'éthique, de transparence et de bonne gouvernance • Les metrics de la RSE et leur incorporation au rapport annuel • Les agences de notation nationales et internationales <p>• L'impact de la RSE sur la communication interne et sa récupération possible par la marque employeur (green washing)</p> <p>4. La diversité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différents types de diversité rencontrés par l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Les classes d'âge et leurs principales caractéristiques, les différents modèles de pyramide des âges et les actions qui en découlent pour les Ressources Humaines - La diversité Hommes/Femmes, la situation des femmes dans le monde du travail selon les pays, les métiers, la place dans l'organisation, le salaire - L'origine, l'intégration et le traitement des travailleurs immigrés - Les travailleurs en situation de handicap - Les équipes transverses à l'international et les problèmes liés à l'interculturel <p>5. e-GRH / SIRH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les progiciels de GRH • Caractéristiques, intérêts et évolution des produits existants 	<p><i>Comprendre l'émergence de la thématique RSE dans le contexte de la globalisation</i></p> <p><i>Identifier les actions possibles en termes de RSE pour une entreprise donnée en fonction de son activité (type d'activité, déploiement géographique)</i></p> <p><i>Connaître le cadre légal et les obligations de l'entreprise (au regard de son CA et du nombre de ses salariés), les principaux critères d'évaluation et les principaux agents de contrôle et d'évaluation</i></p> <p><i>Savoir tracer une pyramide des âges à partir des données du bilan social et énoncer les conséquences qui en découlent</i></p> <p><i>Connaître les grands chiffres concernant la disparité hommes/femmes dans le monde du travail et les dispositions existantes pour améliorer la situation</i></p> <p><i>Connaître les grands chiffres concernant l'insertion des travailleurs immigrés et les mesures prises pour améliorer leur insertion</i></p> <p><i>Connaître les dispositions et les organismes d'insertion existant, les pénalités infligées aux entreprises ne respectant pas leurs obligations</i></p> <p><i>Identifier des modes de comportement, de communication, de rapport à la hiérarchie, différents d'un pays à l'autre, et comprendre les problèmes rencontrés dans le management d'une équipe internationale</i></p> <p><i>Connaître les critères de choix pertinents d'un progiciel adaptés aux besoins d'une entreprise, en pointant ses avantages et inconvénients</i></p>
--	--

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants de très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Evaluation

L'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences pour le Module 2 « Optimiser la performance RH » s'effectue en cours de formation, sous forme de contrôle continu.

Ce contrôle de connaissances peut prendre la forme d'études de cas, de travaux dirigés (au minimum 4 par an) réalisés en groupes de 4 à 5 apprenants, pouvant aller jusqu'à 6 ou 7 apprenants.

Les études de cas, ou sujets de travaux dirigés sont remis par l'enseignant, et doivent être lus et étudiés avant la séance au cours de laquelle ils seront traités en groupe.

Ces évaluations permettent ainsi de vérifier la capacité des apprenants à analyser un cas pratique ou un sujet, à préparer une réunion, à travailler en équipe.

A l'issue de la formation, une note sera attribuée par l'enseignant au groupe faisant état des résultats obtenus aux études de cas et travaux dirigés au cours de l'année. La participation individuelle aux cours étant une composante incontournable, toute assiduité insuffisante sera sanctionnée lors de l'attribution de la note au Module 2.

Total de points : 120

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 13 crédits ECTS.

MODULE 3

PILOTER LA STRATEGIE RH

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants :

- Gérer la mobilité internationale des salariés
- Piloter la rémunération et la masse salariale
- Piloter la modernisation RH en accompagnant la digitalisation de l'entreprise, les changements d'organisation et en favorisant l'innovation

B. Formation

Le module 3 du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « *Piloter la stratégie RH* », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Gestion de la mobilité	
1. La mobilité internationale Distinction entre détachement, expatriation et contrats locaux 1.1. Salariés détachés <ul style="list-style-type: none"> • Notion de détachement • Détachement : pays et durée • Démarches administratives <ul style="list-style-type: none"> - Contacts avec les administrations du pays d'accueil - Déménagement, installation, inscription dans les écoles... - Accompagnement du conjoint • Cotisations sociales <ul style="list-style-type: none"> - Frais professionnels et mobilité à l'étranger - Bulletin de salaire - Intéressement, primes et participation • Contrat de travail international <ul style="list-style-type: none"> - Loi applicable - Rupture du contrat - Tribunaux compétents en cas de litige - Rédaction de l'avenant - Protection sociale 	<p><i>Maîtriser le cadre juridique du détachement de salarié</i></p> <p><i>Savoir identifier les modes de rémunération les plus adaptés</i></p> <p><i>Connaître le fonctionnement du Contrat de travail international afin d'en sécuriser la rédaction et la conclusion</i> <i>Connaître les règles applicables en cas de rupture du contrat de travail international</i></p> <p><i>Connaître la réglementation européenne et les conventions internationales de sécurité sociale</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Législation applicable dans l'UE et hors UE - Régime de prévoyance complémentaire (Caisse des Français à l'Etranger : CFE) - Chômage : obligations et conditions d'accès - Retraite - Prestations familiales - Fiscalité - Impôts sur le revenu et autres prélèvements - Conséquences fiscales pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Former le salarié <ul style="list-style-type: none"> - Culture du pays - Cours de langue - L'interculturel <p>1.2. Salariés expatriés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notion d'expatriation • Définition de la résidence fiscale • Démarches administratives <ul style="list-style-type: none"> - Contacts avec les administrations du pays d'accueil - Déménagement, installation, inscription dans les écoles... • Accompagnement du conjoint <ul style="list-style-type: none"> - Indemnités liées au départ - Intéressement, participation, primes • Bulletin de salaire • Protection sociale <ul style="list-style-type: none"> - Législation applicable dans l'UE et hors UE - Régime de prévoyance complémentaire (Caisse des Français à l'Etranger : CFE) - Chômage : obligations et conditions d'accès - Retraite - Prestations familiales • Cotisations sociales • Contrat de travail international <ul style="list-style-type: none"> - Loi applicable - Rupture du contrat - Tribunaux compétents en cas de litige 	<p><i>Savoir optimiser la protection sociale du salarié tout en maîtrisant les coûts</i></p> <p><i>Maîtriser les règles relatives aux affiliations aux caisses spécifiques, à l'assiette et au paiement des cotisations sociales</i></p> <p><i>Savoir comment former le salarié détaché et lui permettre de s'intégrer dans son nouvel environnement</i></p> <p><i>Bien appréhender les problèmes interculturels pouvant freiner l'intégration d'un salarié</i></p> <p><i>Maîtriser le cadre juridique de l'expatriation</i></p> <p><i>Savoir identifier les modes de rémunération les plus adaptés</i></p> <p><i>Connaître la réglementation européenne et les conventions internationales de sécurité sociale</i></p> <p><i>Savoir optimiser la protection sociale du salarié tout en maîtrisant les coûts, maîtriser les règles relatives aux affiliations aux caisses spécifiques, à l'assiette et au paiement des cotisations sociales</i></p> <p><i>Connaître le fonctionnement du Contrat de travail international afin d'en sécuriser la rédaction et la conclusion.</i></p> <p><i>Connaître les règles applicables en cas de rupture du contrat de travail international</i></p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de l'avenant - Fiscalité - Impôts sur le revenu et autres prélèvements - Conséquences fiscales pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Former le salarié <ul style="list-style-type: none"> - Culture du pays - Cours de langue <p>2. Contrats locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition et conditions d'application • Salariés impatriés : notion d'impatriation <p>3. Droit du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statut et condition d'emploi des salariés impatriés ou détachés • Litiges et contentieux • Contrat de travail et bulletin de paie <p>4. Droit de la sécurité sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principe de base du système français • Détachement • Principe de continuité des droits • Accès aux soins • Choix de la caisse • Mécanismes de remboursement • Impatriation • Principe d'ouverture des droits • Principe de coordination • Principe de totalisation <p>5. Formalités d'immigration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases juridiques et législation en vigueur • Conditions d'entrée sur le territoire • Les différentes procédures de recrutement • Obligations de l'employeur et du salarié étranger • Ressortissants communautaires et ressortissants des pays tiers <p>Gérer le retour dans le pays des salariés expatriés, détachés impatriés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négociation du retour • Bilan de compétences • Démarches administratives 	<p><i>Savoir comment former le salarié détaché et lui permettre de s'intégrer dans son nouvel environnement.</i></p> <p><i>Connaître les bases juridiques des contrats locaux et les conditions de mise en place</i> <i>Maîtriser le cadre juridique de l'impatriation</i></p> <p><i>Savoir définir le statut du salarié impatrié</i> <i>Savoir déterminer la loi applicable et rédiger un contrat de travail</i></p> <p><i>Comprendre l'application des accords internationaux</i> <i>Comprendre les règles communautaires en termes de protection sociale</i></p> <p><i>Connaître les procédures à respecter pour les salariés impatriés et les salariés détachés</i></p> <p><i>Maîtriser les bases juridiques du pays en termes d'immigration</i></p> <p><i>Connaître les conditions d'entrée</i> <i>Maîtriser les démarches qui devront être réalisées par l'employeur</i></p> <p><i>Connaître les démarches administratives liées au retour du salarié dans son pays d'origine</i></p> <p><i>Connaître les outils pouvant faciliter le retour du salarié et sa reprise d'activité dans le pays d'origine</i></p>
--	---

Piloter la rémunération et la masse salariale	
<p>1. Les obligations du service du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'échéancier (paye/prépaye) • Les déclarations • Les registres • Règles en matière de conservation des documents <p>2. La paye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les grands principes de la paye • Paye/Prépaye, de l'administration du personnel au service comptabilité • Le bulletin de paye • Mentions obligatoires et interdites • Les différents modes de paiement • Salaire brut/salaire net/salaire chargé • Charges patronales et charges salariales <p>Les retenues sur salaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les primes et indemnités • La comptabilisation des frais professionnels et des avantages en nature • Les cotisations sociales obligatoires (maladie, maternité, retraite, accidents de travail, chômage, formation) • La retenue fiscale à la source <ul style="list-style-type: none"> • Gestion informatisée de la paie <ul style="list-style-type: none"> - Les progiciels dédiés à la paye - L'anticipation des arrêtés de fin de mois, les régularisations <p>3. La gestion des absences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différents types d'absences et leur traitement lors de l'établissement de la paye - Modes de calcul légaux - Modes de calcul conventionnels <ul style="list-style-type: none"> • Les congés payés • Calcul des droits et octroi des congés en fonction du temps de travail et du type de contrat <ul style="list-style-type: none"> - Règles de fractionnement - Calcul de l'indemnité de congés - Cas de maladie avant ou pendant les congés • Cas des jours fériés et des ponts <ul style="list-style-type: none"> - Décompte du temps - Récupération - Jours fériés pendant les congés 	<p><i>Connaître les obligations du service du personnel en matière de paye</i></p> <p><i>Être capable de planifier les déclarations à effectuer et de tenir les registres</i></p> <p><i>Comprendre les obligations de l'entreprise comme collecteur de cotisations sociales et de l'impôt</i></p> <p><i>Connaître le mode fonctionnement d'un logiciel paye et être à même de renseigner les principaux paramètres</i></p> <p><i>Connaître et savoir mettre en œuvre la législation applicable aux différents types d'absences</i></p> <p><i>Connaître le mode fonctionnement d'un logiciel paye et être à même de renseigner les principaux paramètres</i></p> <p><i>Intégrer dans la paye tous les types d'absence en tenant compte des obligations contractuelles de l'entreprise (congés payés, maladie, congé maternité, congé parental, formation, jours de récupération, absences consécutives à un accident de travail, absences consécutives à une mise à pied ou autre mesure disciplinaire)</i></p>

- Jours conventionnels
- Congés parentaux
- Jours RTT
- Cas particuliers : Maladie, maternité et accidents du travail
 - Indemnisation
 - Principe de subrogation de l'employeur
 - Garantie du salaire net
 - Départ en formation
 - Formation pendant ou hors du temps de travail

4. Le départ du salarié

- Calcul des retenues
- Calcul des indemnités
- Licenciement
- Départ du salarié
- Départ en retraite
- Indemnité de précarité d'emploi pour les CDD
- Indemnités compensatrices de préavis, de congés payés, de repos compensateurs
- Solde d'un compte épargne-temps (CET)

- Les bases et les cotisations spécifiques
 - Le prorata du plafond de la Sécurité sociale
 - Le cas des cadres
 - L'assujettissement des indemnités aux cotisations

- Les documents liés au départ du salarié
 - Le reçu pour solde de tout compte
 - L'attestation Assedic
 - Le certificat de travail

5. Le système de protection sociale

- Le système de la sécurité sociale
 - Les différents régimes sociaux
 - Le rôle des organismes sociaux en matière de recouvrement de cotisations ou de versement des remboursements

- Obligations légales de l'entreprise
 - Affiliation des salariés et des sociétés
 - Règlement des cotisations sociales URSSAF
 - Cotisations d'accident du travail
 - La gestion des contentieux

Savoir élaborer tous les documents inhérents au départ du salarié

Savoir calculer un solde de tout compte

Comprendre le fonctionnement du système de protection sociale en vigueur dans le pays où l'entreprise exerce son activité

Être capable d'informer les salariés de leurs droits

<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la protection sociale <ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge des frais médicaux - Les prestations en espèces • La retraite <ul style="list-style-type: none"> - Retraite de base et retraite complémentaire - Retraite par capitalisation et retraite par répartition - Les Plans d'Epargne Retraite • La protection sociale complémentaire • Les différents types de garanties complémentaires • Les avantages en matière de prévoyance pour les salariés 	<p><i>Comprendre la politique de retraite d'un pays en fonction de l'historique, de contraintes économiques et de la démographie</i></p> <p><i>Connaître les possibilités offertes en matière de protection complémentaire et être capable de comparer les offres de différentes mutuelles</i></p>
Piloter la modernisation RH	
<p>1. Accompagner la digitalisation de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de la transformation digitale • Organiser l'entreprise à l'heure digitale • Assurer l'adaptation des processus RH à la digitalisation des activités et des pratiques • Définitions du Big Data et du Big Data RH <ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux des données au cœur de la politique RH <ul style="list-style-type: none"> - Définition du règlement général pour la protection des données (RGPD) - Impacts du RGPD sur les données RH • La fonction RH, coach organisationnel <p>2. Accompagner les changements d'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les formes alternatives d'emploi induites par la digitalisation <ul style="list-style-type: none"> - Le temps partagé, le portage salarial, le salarié indépendant, la micro entreprise - Nomadisation, nouveaux rapports au temps - Esprit start-up • Les formes alternatives d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise libérée, l'holocratie, le slow management 	<p><i>Connaître les règles régissant la protection des données individuelles et les organismes de contrôle</i></p> <p><i>Prendre en compte les nouvelles formes d'organisation du travail</i></p>

3. Piloter l'innovation RH

- Définition de l'innovation
- L'innovation pour tous et par tous
- La nécessité d'innover en RH :
- Open innovation, incubateur, intrapreneurship, mentorat de start-up, etc...
- Les réseaux d'apprenants, l'atelier participatif, hackaton, design thinking
- Les principales activités RH impactées par l'Intelligence Artificielle : GPEC, recrutement, formation

Promouvoir le Management de l'innovation

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants de très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Evaluation

Forme de l'épreuve : Evaluation en fin de formation sous forme d'exercices pratiques

Durée : 3 heures

Un sujet d'une à trois pages relatif au pilotage de la stratégie RH d'une entreprise est proposé aux candidats. Des annexes (de une à cinq) peuvent également être proposées.

Trois questions doivent être traitées par les candidats à qui il demandé d'analyser les problèmes, de rechercher et de justifier des décisions, de proposer des modalités pratiques de réalisation.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

Total de points : 120 points

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 15 crédits ECTS.

MODULE 4

PROJET DE RECHERCHE PROFESSIONNEL (PRP)

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants de mobiliser ses connaissances en management des Ressources Humaines, à travers la rédaction et la soutenance d'un rapport sur un [Projet de Recherche Professionnel \(PRP\)](#), réalisé idéalement en groupe de 2 à 3 personnes.

Ce module permet également d'évaluer la capacité managériale du candidat, la capacité à travailler en équipe, la capacité à répartir des missions, la capacité à être force de proposition et d'innovation. Les groupes supérieurs à 4 ne seront pas autorisés. Un projet solitaire peut être accepté sous réserve d'être argumenté (exemple : missions de type consultant extérieur).

Le [Projet de Recherche Professionnel](#) est « virtuel » et se positionne entre un Projet Professionnel de niveau Mastère (rapport lié à une mission terrain), et un Projet de Recherche de niveau Doctorat (travail de haute réflexion).

B. Réalisation du rapport

Contenu

Le [Projet de Recherche Professionnel \(PRP\)](#) traitera d'un sujet concernant le management des Ressources Humaines. Pour ce faire les apprenants, idéalement en groupe de 2 à 3, se pencheront sur des problématiques relevant de l'optimisation de la performance RH et du pilotage de la stratégie RH d'une entreprise.

Ils devront recommander des orientations, des réponses et des solutions aux problématiques traitées.

Le [Projet de Recherche Professionnel \(PRP\)](#) donnera lieu à la rédaction d'un rapport qui reprendra le fil directeur de la méthodologie suivante :

- Analyse de contextes,
- Diagnostic,
- Préconisations des orientations ou des choix stratégiques avec en interface le détail des solutions proposées et leur mise en œuvre.

Présentation du rapport

L'organisation du document écrit, le rapport, est importante. Il doit respecter une ordonnance classique, en abordant dans un ordre logique les différentes étapes de l'élaboration du projet, dont voici quelques exemples :

- Introduction ;
- La demande ou la commande ;
- La problématique ;
- L'idée de départ, le projet initial ;
- Les hypothèses de recherche ;
- Les résultats attendus ;
- La méthodologie utilisée ;
- Les arguments du projet, les propositions ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets ;

- La confrontation avec la réalité, le terrain, les entreprises ;
- Les résultats éventuellement obtenus ;
- Les outils de contrôle éventuellement mis en place ;
- Les avantages apportés par le projet ou l'étude.

Le document écrit sera dactylographié et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 60 pages hors annexes ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5.

Il devra être transmis à l'école membre FEDE, au format numérique PDF, 3 semaines avant la soutenance.

C. Evaluation et soutenance du rapport

Le **Module 4 – Projet de Recherche Professionnel (PRP)** est validé par la capacité à mobiliser des ressources, des savoir et savoir-faire, ainsi que la capacité à organiser les missions de l'équipe.

L'épreuve se déroule collectivement et rassemble le groupe des apprenants. Le Grand oral est d'une durée de 40' (20' de présentation + 20' de discussion).

Le jury est composé d'au moins un professionnel et d'un professeur. Tous les participants (y compris les candidats auditeurs) évaluent la prestation.

L'évaluation de l'oral est effectuée selon le ratio 20 % auditeurs / 40 % professionnel / 40 % professeur.

Les apprenants seront également évalués à travers le rapport écrit réalisé dans le cadre du **Projet de Recherche Professionnel (PRP)**. Cette évaluation portera sur la capacité des apprenants à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique.

Il s'agit d'une évaluation écrite et orale collective pour les apprenants ayant élaboré leur rapport en équipe de 2 à 3 personnes.

La réalisation du rapport et sa soutenance individuelle sont acceptées si argumentées et justifiées.

L'évaluation permet au jury d'apprécier les capacités suivantes :

Concernant le document écrit

- Présentation et forme du projet professionnel
- Approche méthodologique de la démarche globale
- Qualité de la veille informationnelle, évaluation du degré de pertinence des sources d'information
- Conceptualisation des outils d'analyse (tableaux d'analyse, de bord, de contrôle, matrices, modèles...)
- Fiabilité des préconisations par rapport à la problématique posée
- Cohérence de la planification des moyens opérationnels
- Capacité à travailler en équipe (répartition des travaux entre les membres de l'équipe, capacité d'homogénéisation des résultats lors de la rédaction du rapport)

Concernant la soutenance orale

Savoir faire

- Justification de la démarche globale d'analyse
- Restitution des outils d'analyse (tableaux de bord, matrices...)
- Pertinence de l'analyse, des objectifs, des axes préconisés
- Argumentation et démonstration à l'aide des supports
- Pertinence des outils de contrôle (évaluation entre les résultats et les objectifs)

Savoir être

- Présentation des apprenants
- Contrôle de soi et pouvoir de conviction
- Clarté et logique des explications et des réponses
- Capacité d'extrapolation et de projection
- Dynamisme de la soutenance
- Capacité à présenter un travail en groupe

Total de points : 120 points

D. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 31 crédits ECTS.

MODULE 5

LES ENTREPRISES, LA CONCURRENCE ET L'EUROPE

A. Objectifs

Ce module vise à :

- Aborder les outils de management dans le fonctionnement des organisations afin de se familiariser avec un vocabulaire professionnel et d'optimiser les relations d'affaires avec des partenaires internationaux, en particulier européens ;
- Accompagner et favoriser le développement international des entreprises afin de permettre aux entreprises d'être compétitives sur un marché européen et international globalisé.

B. Formation

Le module 5 du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Les entreprises, la concurrence et l'Europe », sur lequel reposera l'évaluation.

Activités et Tâches	Compétences ou capacités évaluées (aptitudes professionnelles)
Gestion d'entreprise et droit européen des affaires	
Le concept d'entreprise	
Gestion d'entreprise internationale « L'entreprise et la concurrence en droit européen des affaires » Définition du concept d'entreprise ; la notion d'entreprise : la qualification d'activité économique et le groupe d'entreprise avec les accords entre entreprises d'un même groupe	<i>Considérer l'activité économique et juridique de l'entreprise pour être en conformité avec les contraintes européennes</i> <i>Créer et innover dans la responsabilité sociale des entreprises pour faire évoluer le rôle de celle-ci vers une personne morale qui serait citoyenne du monde</i> <i>Identifier les leviers de la performance, les mécanismes d'incitation et les points clés d'une stratégie dans un environnement international pour mettre en application les concepts et principes clés d'une stratégie</i>
Le concept de concurrence	
Définition du concept de concurrence, les formes, les restrictions et de la nature de la concurrence protégée	<i>Définir la politique générale d'une entreprise en intégrant la construction du réseau européen et international avec les mêmes objectifs stratégiques pour ne pas entraver le fonctionnement des marchés intérieurs</i> <i>Analyser les contraintes portant sur les notions de l'entreprise, de la concurrence et du marché, telles que définies par la législation communautaire et les arrêts de la Cour de Justice de l'Union Européenne (anciennement Cour de justice des Communautés Européennes) pour définir les étapes d'élaboration d'un plan stratégique</i> <i>Analyser les avantages et contraintes de l'Europe (libre circulation des capitaux et monnaie unique favorisant plus de stabilité, réglementation) pour définir la stratégie financière de l'entreprise</i>

Développement stratégique sur le marché international	
Analyse de la concurrence internationale pour déterminer et déployer la stratégie d'entreprise	
Analyse du marché en cause dans le cadre d'une entente et dans celui d'un abus de position dominante	<i>Valoriser une entreprise en se reposant sur les négociations des accords commerciaux appartenant à la politique commerciale commune et la libre circulation des services pour garantir la solidité d'un Business modèle</i>
Définition du marché des produits par l'étude de la substituabilité ainsi que des critères utilisés par la Cour pour définir le marché des produits	<i>Analyser le marché international pour organiser l'implantation de produits ou services en tenant compte des enjeux, du contexte économique, social et réglementaire Etablir des partenariats et accords entre entreprises du même secteur pour faciliter la production ou la distribution d'un produit et/ou promouvoir le progrès technique ou économique sans entraver à la concurrence et en apportant un avantage certain pour le consommateur</i>
Définition du marché géographique par l'étude de l'offre et de la demande, des marchés nationaux, du marché intérieur en tenant compte des habitudes des consommateurs et des caractéristiques du produit	<i>Réaliser des études portant sur le potentiel commercial des produits et des services pour élaborer une politique clientèle Définir une stratégie de développement d'entreprise en investissant sur des produits ou services innovants et à forte valeur ajoutée économique et sociale pour le marché international Bâtir un nouveau Business modèle économique stratégique et structurant, intégré dans le cadre global européen et tenant compte des spécificités des pays cibles, pour développer des produits et services réalistes et réalisables Rechercher des fournisseurs en fonction d'un cahier des charges pour réduire de façon significative les coûts de production et augmenter la productivité Suivre l'évolution commerciale d'une gamme ou d'une ligne de produits pour adapter la force de vente à la zone géographique Réaliser des études de marché pour catégoriser la typologie de comportement des consommateurs Détecter et analyser les signaux du marché pour répondre aux besoins et aspirations des clients et aux objectifs de développement de l'entreprise Identifier et développer de nouveaux fournisseurs sur les marchés domestiques et internationaux pour produire de manière écoresponsable</i>
Analyse de la démarche de la Commission pour en identifier les étapes et considérer les éléments de preuves pris en compte	<i>Communiquer sur la politique industrielle de l'entreprise dont sur les performances contribuent à améliorer la puissance industrielle d'un pays en toute transparence pour éviter tout conflit les conflits avec la commission</i>
Analyser les forces et les faiblesses d'une entreprise face à ses concurrents européens pour l'implanter sur le marché international	<i>Effectuer des études du marché ciblé pour vérifier qu'il n'y a pas de monopole, d'oligopole ou de position dominante Identifier les caractéristiques de la position dominante constatée pour la faire évoluer et éviter toute dépendance économique</i>
Développement d'entreprise dans un cadre juridique et réglementaire européen et international	
Règles européennes de concurrence applicables aux entreprises	

Définition de Champs d'applications, modalités, objets et contrôle des opérations de concentration entre entreprises pour les développer dans un cadre réglementaire défini. Articulation avec le droit national de contrôle des concentrations	<p><i>Appliquer les mécanismes légaux et réglementaires européen pour définir les objectifs stratégiques de l'entreprise</i></p> <p><i>Contrôler des opérations de concentration entre entreprises pour cadrer avec la réglementation</i></p>
Analyse des réglementations européennes sur la prohibition de comportements anticoncurrentiels des entreprises, l'entente et l'abus de position dominante. Définition du marché pertinent en droit de la concurrence	<i>Appliquer les règles concernant les comportements des entreprises pour mettre en place une fusion d'une ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes pour créer une entreprise commune</i>
La mise en œuvre de l'interdiction	
Distinguer la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités nationales des Etats membres de la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités communautaires Identifier les compétences générales de la Commission pour adopter des décisions dans le champ de la concurrence et effectuer des enquêtes	<p><i>Appréhender le fonctionnement des différents acteurs institutionnels européens (Conseil de l'Europe, Cour Européenne des droits de l'Homme, Organisations internationales non gouvernementales) pour identifier leurs impacts et influences possibles sur l'entreprise</i></p> <p><i>Appréhender les mécanismes de fonctionnement de l'union douanière pour maîtriser les contrôles et formalités inhérentes</i></p>
Appréhension des étapes de mise en œuvre de l'interdiction par les autorités nationales et communautaires : <ul style="list-style-type: none"> - Les autorités nationales et la Commission - Les autorités européennes de concurrence et les juridictions nationales 	<i>Construire un modèle de développement d'entreprise pour le positionner sur le marché européen en identifiant les autorités de régulation et leur compétence</i>
Règles de concurrence applicables aux Etats membres de l'Union européenne	
Etude des règles de concurrence applicables aux Etats membres de la l'Union européenne pour identifier les aides d'Etat et leur encadrement, les entreprises publiques et le droit de la concurrence et les monopoles nationaux	<p><i>Etablir un prévisionnel financier, afin de définir le BFR (besoin en fond de roulement) et présenter le ROI (retour sur investissement) pour calculer les besoins de financements</i></p> <p><i>Rechercher les aides financières, y compris d'état en considérant leur cadre juridique et les obligations des autorités nationales et les sanctions encourues</i></p>
Etude des règles de concurrence applicables aux entreprises publiques de l'Union européenne pour examiner celles auxquelles elles sont soumises et leurs spécificités Etude des règles de concurrence applicables aux monopoles nationaux de l'Union européenne et le maintien certains monopoles nationaux sur ce marché	<i>Rédiger un rapport sur les entreprises publiques face aux règles de concurrence applicables aux Etats membres de la l'Union européenne</i>
Le Marché intérieur et l'entreprise : de l'harmonisation à la normalisation	

<p>Harmonisation et normalisation des produits et services pour les proposer sur le marché européen en considérant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'activité normative de la Cour de justice de l'Union Européenne - Les organisations européennes de normalisation - La distinction entre normes et réglementations techniques - La directive 83/189/CEE prévoyant une procédure d'information mutuelle dans le domaine des normes et des réglementations techniques - La procédure d'information dans le domaine des normes et des règles techniques - La procédure d'information mutuelle sur les mesures nationales restrictives en absence d'harmonisation - Le marquage CE - L'évaluation de la conformité du produit 	<p><i>Créer et innover des produits et des services répondant aux normes de l'Union européenne pour aller vers une harmonisation de marché européen en considérant les données d'instances nationales, telles que l'Afnor en France et les organismes de certifications et d'essais</i></p>
---	---

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

Afin de permettre aux apprenants de s'auto-former sur ce module, la FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants :

- Un ouvrage de référence « Les entreprises, la concurrence et l'Europe », en version numérique, sur lequel reposera l'évaluation ;
- De très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Evaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à Choix Multiples (QCM) de 60 questions, effectué en ligne

Durée : 1h30 heures.

L'épreuve sera essentiellement tirée de l'ouvrage en ligne « Les entreprises, la concurrence et l'Europe », complétés des mises à jour sur le site de la FEDE.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non réponse ou réponse erronée

Total de points : 180

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 1, et permet de capitaliser 10 crédits ECTS.

MODULE 6

ANGLAIS

A. Objectifs

Ce module vise à acquérir le niveau B2 (écrit) de maîtrise de la langue anglaise

B. Formation

Utilisateur Indépendant, référence au Niveau B2 (écrit) du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe.

Écouter	Comprendre des conférences et des discours assez longs et même suivre une argumentation complexe si le sujet est relativement familier. Comprendre la plupart des émissions de télévision sur l'actualité et les informations. Je peux comprendre la plupart des films en langue standard.
Lire	Lire des articles et des rapports sur des questions contemporaines dans lesquels les auteurs adoptent une attitude particulière ou un certain point de vue. Comprendre un texte littéraire contemporain en prose.
Écrire	Rédiger des textes clairs et détaillés sur une grande gamme de sujets relatifs aux intérêts de l'apprenant. Rédiger un essai ou un rapport en transmettant une information ou en exposant des raisons pour ou contre une opinion donnée. Ecrire des lettres qui mettent en valeur le sens des événements et des expériences de l'apprenant.

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

Des annales d'épreuves (sujets et corrigés) sont mises à la disposition des écoles et de leurs étudiants.

D. Evaluation

Format : en présentiel, aucun dictionnaire n'est autorisé.

L'épreuve est un écrit d'une durée d'1h45, composé comme suit :

Questionnaire à choix multiples de 20 questions

Le support remis au candidat sera composé de deux documents authentiques, de 350 mots environ chacun, tirés de la presse écrite, et à caractère généraliste sur les thèmes suivants : politique, économique, social, culturel etc.

Pour chaque texte, 10 questions seront posées au candidat. Parmi les 2 à 4 questions proposées par question, une seule est correcte.

Les réponses à ces 20 questions seront reportées par le candidat sur une feuille type QCM fournie par la FEDE.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non réponse ou réponse erronée.

Nombre de points possibles : **60 points**.

Compléter un texte de 500 mots environ

Le support remis au candidat est un texte authentique tiré de la presse écrite, à caractère généraliste sur les thèmes suivants : politique, économique, social, culturel, etc.

Ce texte, de 500 mots environ comporte 30 « blancs » à compléter.

Pour chaque « blanc » 4 propositions sont données au candidat, une seule est correcte.

Cette épreuve met l'accent sur la connaissance d'un vocabulaire avancé dans la langue vivante concernée.

Les réponses seront reportées par le candidat sur une feuille type QCM fournie par la FEDE.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non réponse ou réponse erronée.

Nombre de points possibles : **90 points**.

Essai en langue vivante de 400 mots

Une question en relation avec les thèmes abordés dans les support remis au candidat en partie 1 et partie 2 de l'épreuve écrite sera traitée par le candidat sous forme d'un essai de 400 mots environ.

Cette épreuve permettra de juger les capacités du candidat à rédiger et élaborer une réponse structurée, logique et argumentée d'après les descripteurs du niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les langues du Conseil de l'Europe (CECR).

Nombre de points : **70 points**.

E. Barème

QCM	60 points
Compléter un texte	90 points
Essai	<u>70 points</u>
Total	220 points

F. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 1 et permet de capitaliser 8 crédits ECTS.

G. Equivalence et dispense

L'apprenant choisissant de passer l'évaluation du Module 5 (Entreprises, concurrence et Europe) en langue anglaise bénéficie automatiquement d'une dispense pour le passage de l'évaluation du Module 6 d'anglais.

Cette dispense se traduit par l'obtention de la note neutre de 10/20 au Module 6, ainsi que par la capitalisation des 8 crédits ECTS correspondants.

Le candidat souhaitant améliorer sa note de 10/20 au Module 6 peut choisir de se présenter tout de même à l'évaluation.

RÈGLEMENT

MBA EUROPEEN Ressources humaines internationales et management interculturel

A. Dispositions générales

Art. 1 - Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est un diplôme délivré par la Fédération Européenne Des Ecoles - Federation for Education in Europe.

Il atteste que son titulaire a acquis les connaissances, capacités et compétences telles que visées dans le présent référentiel.

B. Référentiel du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel

Art. 2 – Le programme du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel comprend six modules thématiques composés d'enseignements obligatoires définis dans le référentiel. Il comprend en outre un travail de Projet de Recherche Professionnel (PRP) conduisant à la rédaction d'un rapport et à sa soutenance devant un jury. Les enseignements et les évaluations correspondantes peuvent être donnés en français et/ou en anglais.

Art. 3 – Le référentiel fixe le contenu des modules, les capacités visées. Il précise le nombre de crédits ECTS attachés à chaque module. Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel permet de capitaliser 90 crédits ECTS.

C. Modalités de préparation

Art. 4 - Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est préparé au sein d'un établissement membre de la FEDE, en formation initiale, dans le cadre d'un contrat en alternance, par auto-formation ou dans le cadre de la VAE au regard des ressources mises à la disposition des apprenants et des écoles par la FEDE.

Art. 5 - L'inscription aux évaluations du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est ouverte de plein droit aux candidats qui sont titulaires :

- D'un titre ou diplôme national ou international validant l'obtention d'au moins 180 crédits selon le système européen de crédits transférables (ECTS) ;
- Et peuvent témoigner d'une expérience professionnelle dans le domaine de la formation d'au moins 3 ans ;
- Et justifient au minimum d'un niveau B1 du CECR en langue anglaise.

Art. 6 - Pour se présenter aux évaluations les candidats doivent :

Sur le plan administratif :

- être inscrit ou avoir été inscrit dans un établissement d'enseignement membre de la FEDE ;

ET

- être inscrit auprès de la FEDE en vue de l'obtention du MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel ;

Sur le plan financier :

- s'être acquitté des droits non sécables d'inscription et d'examens, quel que soit le nombre de modules présentés, et exigés au moment de l'inscription, fixés forfaitairement à 600€.

D. Conditions de délivrance

Art. 7 - Le MBA européen Ressources humaines internationales et management interculturel est délivré par un Jury attestant d'une part de la validation de chacun des six modules de formation et d'autre part de la maîtrise par le candidat des capacités, compétences, savoir et savoir-faire constitutifs des modules développés dans le référentiel de formation du diplôme.

Art. 8 – Toute fraude, tout plagiat, toute tentative de fraude ou de plagiat dûment constatée correspond à un échec à l'évaluation concernée.

Art. 9 - En cas d'échec, l'étudiant aura la possibilité de repasser le ou les module(s) échoué(s), dans la limite de 5 ans.

E. Calendrier des évaluations

Les évaluations du module 1 « Le recrutement » et du module 2 « Optimiser la performance RH » sont réalisées en cours de formation.

Elles s'organisent au cours de l'année scolaire, selon l'organisation propre à chaque établissement.

Les épreuves du module 5 « Les entreprises, la concurrence et l'Europe » s'effectuent par des évaluations en ligne. Comme les épreuves du module 6 « Anglais », du module 3 « Piloter la stratégie RH » et du module 4 « Projet de Recherche Professionnel (PRP) », sont organisées par le Centre Européen des Examens de la FEDE lors de 3 sessions annuelles : en janvier, juin et octobre.



Federation for **E**Ducation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles
www.fede.education

Adresse: Résidence DRARGA Appt N°61, 4ème étage,
Avenue Yaacoub El Mansour, Gueliz, 40000 -Marrakech
Fixe: +212 524 43 87 68 / Whatsapp: +212 625 88 17 53
Email: contact@mmsgschool.education

INGO holding participatory status with the Council of Europe
ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO holding consultative status with La Francophonie
ONG dotée du statut consultatif auprès de La Francophonie

FEDE - Rue du Rhône, 114 - 1204 Genève - SUISSE
www.fede.education - fede@fede.education