



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

Mastère européen

Management des Ressources Humaines

www.fede.education



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	6
Objectifs et compétences	6
Perspectives d'emploi	6
VAE – Validation des Acquis de l'Expérience	7
Bibliographie	7
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS	8
ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE	9
UC D41.1	11
Manager les relations sociales et le dialogue social	11
A. Formation	11
B. Évaluation	14
C. Coefficient et crédits ECTS	14
UC D41.2	15
Optimiser la performance RH	15
A. Formation	15
B. Evaluation	21
C. Coefficient et crédits ECTS	21
UC D42	22
Mission professionnelle	22
A. Objectifs	22
B. Stage ou Projet tutoré	22
C. Évaluation	22
D. Coefficient et crédits ECTS	26
UC D51.1	27
Piloter la stratégie RH	27
A. Formation	27
B. Évaluation	32
C. Coefficient et crédits ECTS	32
UC D51.2A	33
Module de spécialité : la formation	33
A. Formation	33
B. Évaluation	36
C. Coefficient et crédits ECTS	36
UC D51.2B	37
Module de spécialité : le recrutement	37
A. Formation	37
B. Évaluation	40
C. Coefficient et crédits ECTS	40
UC D52	41
Thèse Professionnelle	41
A. Objectifs	41
B. Stage	41
C. Évaluation	41
D. Coefficient et crédits ECTS	44

UC B4	46
Langue Vivante Européenne 1	46
A. Objectif	46
B. Formation	46
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	46
D. Evaluation	47
E. Coefficient et crédits ECTS	47
UC B5	48
Langue Vivante Européenne 1	48
A. Objectif	48
B. Formation	48
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	48
D. Évaluation	48
E. Coefficient et crédits ECTS	49
UC A4/5	51
Les entreprises, la concurrence et l'Europe	51
A. Objectifs	51
B. Formation	51
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	54
D. Évaluation	54
E. Coefficient et crédits ECTS	54

LEXIQUE

UC : Unité Capitalisable

UE : Unité d'Enseignement

ECTS : Le terme ECTS signifie *European Credits Transfer System* en anglais, soit système européen de transfert et d'accumulation de crédits

CECRL : Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

LVE : Langue Vivante Européenne

PRESENTATION

Contexte

Dans un contexte socio-économique instable, les ressources en personnel font partie des enjeux prioritaires de l'entreprise. Le Directeur des Ressources Humaines est le pilote et le garant de la bonne adéquation entre les besoins de l'entreprise et les collaborateurs, à court, moyen et long terme. A l'heure où la qualité de vie au travail devient un enjeu stratégique, les organisations évoluent et doivent impérativement s'adapter à ce monde nouveau. Entreprise libérée, télétravail, digitalisation, intelligence artificielle, responsabilité sociale et sociétale, sont les nouveaux défis que devra piloter le responsable des Ressources Humaines actuel et futur.

Le Mastère Européen en Management des Ressources Humaines apportera le socle de connaissances indispensable à tout futur RH mais ce diplôme ouvre l'étudiant sur d'autres champs indispensables tels que les compétences en management, gestion de projets, agilité et innovation.

Ce Mastère s'adresse prioritairement à des étudiants ayant validé un niveau II (bac +3/4) dans les domaines de la Gestion des Ressources Humaines.

Au cours de la seconde année du Mastère européen, deux modules de spécialité sont proposés aux étudiants qui pourront ainsi acquérir une véritable compétence professionnelle :

- **La formation**
- **Le recrutement**

Objectifs et compétences

- Participer activement à la mise en place d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines
- Sélectionner, organiser et suivre la mise en place de projets RH
- Prévoir et anticiper les besoins en ressources de l'entreprise
- Occuper un poste de responsable au sein d'une DRH
- Soutenir l'encadrement de proximité du management
- Mettre en pratique les techniques permettant d'attirer les meilleurs candidats, de les sélectionner et de les intégrer
- Conseiller utilement le management lors d'une décision d'embauche
- Elaborer et suivre un plan de formation à même de satisfaire les besoins du management
- 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
- Accompagner l'entreprise et ses acteurs dans la conduite des changements nécessaires

Perspectives d'emploi

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

Le Mastère européen Management des Ressources Humaines les futurs professionnels 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
- Responsable/chef de projet diversité
- Responsable/chef de projet mission handicap
- Responsable/chef de projet QVT
- Responsable/chef de projet RSE

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 Mastère européen Management des Ressources Humaines 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.

Bibliographie

- Jean-Emmanuel Ray, *Les relations individuelles de travail*, Paris : Wolters Kluwer, 2019
- Elsa Peskine, Cyril Wolmark, *Droit du travail*, Paris : Dalloz, 2019
- Jean-Marie Peretti, *Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 2018
- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne-Françoise Bender, *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Montreuil : Pearson, 2015
- Gilles Masson, *La paie, ça s'apprend*, Levallois-Perret : StudyramaPro, 2018
- Michel Barabel, Jérémy Lamri, Olivier Meier, *Innovations RH : passer en mode digital et agile*, Malakoff : Dunod, 2017
- Patrick Storhay, *Transformation, RH & digital : de la promesse à la feuille de route*, Cormelles-le-Royal : Editions EMS, 2016
- Michel Ferrary, *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*, Paris : Dunod, 2014
- Marylène Delbourg-Delphis, *Tout le monde veut aimer son travail : vers une culture d'entreprise partagée*, Paris : Editions Diatino, 2018
- Mikael Mourey, *Révolutionner la santé et la sécurité au travail : la nouvelle approche pour une gestion collective des risques dans l'entreprise*, Paris : Diatino, 2019
- Gérard Piétrement, *Le SIRH : enjeux, bonnes pratiques et innovation*, Paris : Magnard-Vuibert, 2017
- Philippe Bernier, Annabelle Grésillon, *La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Malakoff : Dunod, 2016
- Géraldine Anstett, Karima Demri, Natacha Dinant, *Gérer la mobilité en entreprise : ce qu'il faut savoir*, Montrouge : Editions législatives, 2018
- Hélène de Falco, *Maîtriser ses recrutements : trouver le bon candidat à l'ère du digital*, Paris : Dunod, 2016
- *Mobilité internationale des salariés*, La revue fiduciaire, Actuellement Edition 2018 (choisir la version la plus récente)

UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

		Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
1 ^{ère} année	Épreuves obligatoires	UE D UC D41.1	Manager les relations sociales et le dialogue social	80 à 100 h
		UC D41.2 UC D42	Optimiser la performance RH Mission professionnelle	100 à 130 h 12 semaines
		UE B UC B4*	Langue vivante européenne 1 (écrit) <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h
		UE A UC A4/5	Les entreprises, la concurrence et l'Europe	80 à 120 h
2 ^{ème} année	Épreuves obligatoires	UE D UC D51.1	Piloter la stratégie RH	85 à 105 h
		UC D51.2a** UC D51.2b**	La formation Le recrutement	110 à 130 h 110 à 130 h
		UC D52	Thèse professionnelle	12 semaines
		UE B UC B5*	Langue vivante européenne 1 (oral) <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h
Épreuves facultatives		UC A2	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	40 à 60 h
		UC A3	Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	40 à 60 h
		UC B4*	Langue vivante européenne 2 (écrit) Niveau B2 du CECR	

* Le référentiel d'examens est commun pour toutes les langues vivantes européennes.

Les étudiants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- Langue vivante 1 : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- Langues vivantes 2 et 3 : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

La langue Vivante choisie par le candidat doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel.

** Module de spécialité à choisir.

ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE

	Mastère européen Management des Ressources Humaines				Temps plein, temps partiel, alternance		Formation tout au long de la vie	
	Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Forme ponctuelle	Durée	Forme ponctuelle	Durée
1 ^{ère} année - Épreuves obligatoires	D41.1 Manager les relations sociales et le dialogue social	D41.1	7	3	Exercices pratiques	2h	Exercices pratiques	2h
	D41.2 Optimiser la performance RH	D41.2	9	4	Exercices pratiques	3h	Exercices pratiques	3h
	D42 Soutenance : Mission professionnelle	D42	16	7	Grand oral	1h	Grand oral	1h
	B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit Niveau B2 du CECR	B4	12	2	Écrit	1h45	Écrit	1h45
	A4/5 Les entreprises, la concurrence et l'Europe	A4/5*	16	4	QCM en ligne	1h30	QCM en ligne	1h30
	Total		60	20				
2 ^e année - Épreuves obligatoires	D51.1 Piloter la stratégie RH	D51.1	16	6	Exercices pratiques	3h	Exercices pratiques	3h
	D51.2a La formation ou D51.2b Le recrutement	D51.2a	16	6	Étude de cas	4h	Étude de cas	4h
	D52 Soutenance : Thèse professionnelle	D52	16	6	Grand oral	1h	Grand oral	1h
	B5 Langue Vivante Européenne – Oral Niveau B2 du CECR	B5	12	2	Oral	45min	Oral	45min
	Total		60	20				
Facultatifs	B4 Langue vivante 2	B4	6		Écrit	1h45	Écrit	1h45
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	6		QCM en ligne	40mn	QCM en ligne	40mn
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	6		QCM en ligne	40mn	QCM en ligne	40mn

Pour les épreuves facultatives, les points au-dessus de 10/20, multipliés par 2, s'ajoutent au total des points.

*L'unité capitalisable A4/5 est à passer obligatoirement par les candidats rentrant directement en deuxième année de Mastère européen suite à des dispenses d'épreuves.

UE D | Expertise Professionnelle

UC D41.1

Manager les relations sociales et le dialogue social

A. Formation

L'unité capitalisable D41.1 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Manager les relations sociales et le dialogue social** » sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Droit du travail : Relations individuelles du travail (40 à 50 heures)	
1. Droit social européen et international • Le droit communautaire du travail • Les sources internationales non communautaires - L'œuvre du Conseil de l'Europe : Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, Charte sociale européenne, Code européen de sécurité sociale - Les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) - La prééminence des normes internationales sur le droit interne 2. Le contrat de travail • Définition du contrat de travail : les obligations réciproques • La durée indéterminée, norme a contrario • Les différents types de contrats de travail - Contrats de travail particuliers : régimes juridiques des contrats précaires, cas de recours, clauses obligatoires, risques de requalification - Les contrats de stage, de professionnalisation, d'apprentissage - Contrats pouvant être en partie financée par l'Etat - Rédaction du contrat de travail - Choix des clauses appropriées - La période d'essai • Exécution du contrat de travail - Obligations du salarié - Obligations de l'employeur - Suspension du contrat de travail • Modifications du contrat de travail - Modifications substantielles ou essentielles du contrat de travail	<i>Connaître les sources européennes et internationales du droit du travail</i> <i>Comprendre la hiérarchisation des normes</i> <i>Être capable de rechercher l'information dans les différentes conventions internationales</i> <i>Être capable de guider efficacement le management dans ses prises de décision concernant l'emploi d'un collaborateur</i> <i>Choisir le contrat de travail le plus approprié à un besoin spécifique</i> <i>Repérer les caractéristiques des contrats de types particuliers pour pouvoir conseiller efficacement le management</i> <i>Connaître les différents dispositifs d'aide et de financement proposés par l'Etat</i> <i>Préserver les intérêts de l'entreprise en sécurisant les clauses sensibles du contrat de travail</i> <i>Maîtriser la modification du contrat de travail et des conditions de travail</i>

- Modifications à la suite du changement d'organisation de l'entreprise - Modifications des conditions de travail - Formalisme et conséquences de la modification du contrat de travail • Rupture du contrat de travail - Les différents modes de rupture (licenciement, démission, décès...) - Le licenciement individuel pour motif économique - Préavis - Obligations postérieures à la rupture : certificat de travail, transaction, application des clauses post-contractuelles 3. Durée de travail - Durée légale et durée maximale - Horaires et répartition - Heures complémentaires et heures supplémentaires - Cadres et non cadres autonomes - Repos hebdomadaire 4. Règlement intérieur et droit disciplinaire • Champs d'application • Contenu du règlement • Procédure d'établissement • Notes de service 5. Inspection du travail • Organisation • Pouvoir de contrôle • Rôle de conseil et de conciliation • Pouvoir de décision • Obligations de l'employeur 6. Veille juridique en matière de droit du travail • Recherche d'informations (jurisprudence...)	<i>Connaître les différents modes de rupture du contrat de travail et leurs conséquences pour l'entreprise</i> <i>Maîtriser les obligations de l'entreprise à la fin du contrat d'un point de vue financier et juridique</i> <i>Connaître les fondamentaux de la gestion de la durée du travail</i> <i>Savoir élaborer et modifier un règlement intérieur</i> <i>Savoir établir la nature et l'échelle des sanctions, et être capable de mettre en œuvre une procédure disciplinaire</i> <i>Connaître le mode fonctionnement et le rôle de l'inspection du travail</i> <i>Maîtriser les obligations de l'entreprise vis-à-vis de l'inspection du travail (affichage obligatoire)</i> <i>Savoir rechercher une information juridique sur Internet</i> <i>Mettre en place une veille juridique par le biais des technologies d'information</i>
2. Droit du travail : Relations collectives du travail (40 à 50 heures)	
1. Instances Représentatives du Personnel (IRP) • Notions communes - Les différentes IRP - Leur composition - La notion de seuil - Le crédit d'heures - La liberté d'information - Les modalités d'information	<i>Connaître selon le pays les différentes Instances Représentatives du Personnel, comprendre leur mode de fonctionnement et les obligations de l'employeur à leur égard</i> <i>Être à même d'organiser les élections des IRP</i> <i>Connaître les droits et obligations des salariés élus</i> <i>Connaître les règles de protection des salariés élus ou anciennement élus</i>

- La notion de salarié protégé - Le délit d'entrave - Les pénalités pouvant être encourues par l'entreprise • Les différents niveaux de représentation • La notion de site ou d'établissement • Droit syndical dans l'entreprise - Section syndicale - Délégués syndicaux • Elections - Déclenchement - Eligibilité - Electorat - Organisation et déroulement 2. Le licenciement pour motif économique - Définition - Le motif invoqué - Eléments du licenciement économique • Obligations de l'employeur - Obligation de reclassement - Devoir d'adaptation - Procédure et mesures d'accompagnement - La lettre de licenciement - Plan de sauvegarde de l'emploi • Obligations de l'employeur après la rupture du contrat • Risques judiciaires en cas de procédure illégale - Différents risques - Jurisprudence 3. La sécurité • L'encadrement législatif • L'inspection et la médecine du travail • Le CHSCT 4. La négociation collective Mise en place d'un accord d'entreprise - Analyse et bilan de l'existant - Les étapes de l'accord et sa durée • Négociation avec les partenaires sociaux • Les voies intermédiaires - Accords atypiques - Engagements unilatéraux • Dénonciation des accords d'entreprise	<i>Connaître les droits et obligations des délégués syndicaux</i> <i>Maîtriser les différentes procédures de licenciement pour motif économique afin de minimiser les risques de contentieux</i> <i>Connaître la législation en vigueur et les obligations de l'entreprise en matière de prévention des risques professionnels</i> <i>Identifier le rôle des IRP en matière de sécurité</i> <i>Comprendre l'articulation entre droit du travail, accords de branche et accords d'entreprise</i> <i>Savoir distinguer les différents types de négociation</i>
--	--

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Exercices pratiques

Durée : 2 heures

Barème : 120 points

Cette partie permet de contrôler les connaissances et les compétences acquises par les étudiants. Il est demandé au candidat d'analyser les problèmes, de rechercher et de justifier des décisions, de proposer des modalités pratiques de réalisation.

Un sujet d'une à trois pages est proposé aux candidats. Des annexes (de une à cinq) peuvent également être proposées.

Trois questions doivent être traitées par les candidats.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 3, et permet de capitaliser 7 crédits ECTS.

UC D41.2

Optimiser la performance RH

A. Formation

L'unité capitalisable D41.2 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Optimiser la performance RH** » sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 100 à 130 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Management d'équipe dans un contexte de changement (30 à 40 heures)	
1. Management d'équipe 1.1 Le concept de management • Evolution du management depuis le développement de l'ère industrielle • Le management et ses enjeux - 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...) - 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 1.2. Les outils de management • 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	<i>Comprendre le lien entre l'évolution du management et le contexte historique et sociétal</i> <i>Bien cerner le mode d'organisation et le rôle du management d'une entreprise</i> <i>Comprendre les avantages et inconvénients des différents modes d'organisation</i> <i>Identifier les principes du management en fonction du mode d'organisation</i> <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> <i>Juger de la pertinence d'objectifs et de leur impact sur la motivation des collaborateurs</i> <i>Savoir faire passer un message simple dans une équipe et identifier les éventuelles difficultés de compréhension</i>

• 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 2. L'organisation du travail • La répartition des tâches au sein de l'équipe La gestion des compétences acquises. Les outils de planification de l'activité. • L'esprit d'équipe : Construction d'une équipe et avantages de la cohésion dans l'organisation de l'activité • Le team building	<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> <i>Mettre en pratique de techniques d'animation pour conduire une réunion efficace</i> <i>Repérer et comprendre les sources de motivation et de démotivation chez un individu</i> <i>Connaître les outils permettant de répartir et de planifier les tâches en fonction des compétences des collaborateurs</i> <i>Pouvoir conseiller le management sur des méthodes de team building</i>
2. Gestion de projet et conduite du changement (10 à 15 heures)	
1. Les étapes d'un projet • 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 : - La courbe du changement d'Elisabeth Kubler Ross - Les différentes phases de mise en place d'un management du changement dans un projet. - Les outils de management du changement 2. Suivre et effectuer le bilan d'un projet • 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 3. La conduite du changement • La peur du changement : - Causes collectives ou organisationnelles - Causes liées au changement	<i>Identifier les étapes et la logique d'un projet</i> <i>Comparer les outils permettant d'ordonner les tâches, leurs avantages et inconvénients</i> <i>Comprendre un cahier des charges permettant de structurer la stratégie du projet</i> <i>Comprendre une note de cadrage pour communiquer sur le projet et connaître le fonctionnement d'un management des mutations</i> <i>S'adapter aux collaborateurs en fonction de leurs besoins, pour développer leur motivation et leur compétence</i> <i>Construire des outils de suivi d'un projet</i> <i>Analyser des indicateurs de suivi. Analyser les écarts et mettre en place des actions correctives</i> <i>Repérer les facteurs expliquant la peur du changement</i>

- Les types de résistance • La courbe de deuil - La courbe - Les étapes du deuil • Manager le changement - Comprendre le modèle de Kurt Lewin - La métaphore du bloc de glace • Mettre en œuvre le changement - La démarche de Kotter : les 8 étapes du changement	<i>Comprendre les étapes du processus de changement et les manifestations psychologiques qui en découlent.</i> <i>Repérer les caractéristiques du changement et faciliter sa mise en œuvre au sein de l'entreprise</i> <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>
3. Communiquer et promouvoir un projet RH (10 à 15 heures)	
1. Marketing RH et communication interne et RH • 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 2. Le plan de communication • 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 3. Outils de communication interne • Architecture des outils de communication • Synergie et complémentarité des outils papiers, audio vidéo, intranet - 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	<i>Connaître les enjeux du marketing RH</i> <i>Connaître les enjeux d'une communication interne</i> <i>Savoir élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne en fonction d'un budget donné</i> <i>Bien identifier les différents outils et pouvoir choisir entre eux dans une situation donnée</i>

- la messagerie interne - les blogs et réseaux sociaux internes	
4. Piloter la performance sociale (25 à 30 heures)	
1. La GPEC • La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) - 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 2. L'évaluation et l'optimisation des performances • 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. • Les techniques d'optimisation des performances : Formation, coaching, challenge 3. Politique de RSE • 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	<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> <i>Être à même de calculer une évolution de l'effectif en fonction de contraintes données</i> <i>Comprendre la démarche GPEC (analyse des besoins et des écarts, plan d'action)</i> <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> <i>Connaître la législation en vigueur et les obligations de l'entreprise en matière d'accord GPEC</i> <i>Repérer les caractéristiques de la performance individuelle et collective et son impact sur la motivation du collaborateur</i> <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> <i>Choisir des techniques adaptées aux collaborateurs concernées</i> <i>Comprendre l'émergence de la thématique RSE dans le contexte de la globalisation</i> <i>Identifier les actions possibles en termes de RSE pour une entreprise donnée en fonction de son activité (type d'activité, déploiement géographique)</i>

• 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 • L'impact de la RSE sur la communication interne et sa récupération possible par la marque employeur (green washing) 4. La diversité • Les différents types de diversité rencontrés par l'entreprise - 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 5. e-GRH / SIRH • Les progiciels de GRH • Caractéristiques, intérêts et évolution des produits existants.	<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> <i>Savoir tracer une pyramide des âges à partir des données du bilan social et énoncer les conséquences qui en découlent</i> <i>Connaître les grands chiffres concernant la disparité hommes/femmes dans le monde du travail et les dispositions existantes pour améliorer la situation</i> <i>Connaître les grands chiffres concernant l'insertion des travailleurs immigrés et les mesures prises pour améliorer leur insertion</i> <i>Connaître les dispositions et les organismes d'insertion existant, les pénalités infligées aux entreprises ne respectant pas leurs obligations</i> <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> <i>Connaître les critères de choix pertinents d'un progiciel adaptés aux besoins d'une entreprise, en pointant ses avantages et inconvénients</i>
5. Manager la sécurité et la qualité de vie au travail (25 à 30 heures)	
1. Les conditions de travail • Définition des conditions de travail • Conditions objectives et subjectives (locaux, matériel, organisation du temps de travail, rapports humains et styles de management) • La pénibilité au travail • Le document unique 2. Ergonomie - Présentation générale • Définition • Procédures ergonomiques • Normes européennes et démarche qualité	<i>Bien appréhender la difficulté de mesurer les conditions de travail (conditions objectives et ressenti subjectif des salariés)</i> <i>Connaître la législation en vigueur concernant la pénibilité, et les nomenclatures des tâches reconnues comme pénibles</i> <i>Connaître le document unique et sa réglementation</i> <i>Être en capacité de le promouvoir et de l'analyser</i> <i>Acquérir les fondamentaux de l'ergonomie</i> <i>Connaître les normes ISO, AFNOR</i> <i>Comprendre une analyse ergonomique</i>

3. La sécurité au travail • Les maladies professionnelles • Les risques psycho-sociaux (RPS) - Le harcèlement moral et sexuel - Le stress au travail • Les accidents de travail - Les relations avec la médecine du travail - Les mesures correctrices (formation, information interne concernant les facteurs de risque, rédaction de procédures de sécurité) 4. La mesure de la sécurité • La mesure des conditions de travail • Prise de notes, de vues, de mesures observation, enquêtes • Etudes quantitatives et qualitatives • Questionnaires et recueil de données • Agences externes et audits 5. La qualité de vie au travail (QVT) • Origines de l'émergence du thème de la QVT en entreprise • Difficulté de définir ce que représente le bien-être au travail (notamment en fonction d pyramides des âges différentes) • Les nouveaux espaces de travail, le télétravail, le flexitime, le travail en mode projet, l'influence des start-up, • Motivation et bien-être au travail • Approche d'une nouvelle relation au travail (confusion sphère privée/sphère professionnelle) • La mise en place d'une politique de QVT • L'implication active de tous et notamment du management • Les outils de mesures - L'Indice de Bien-être au Travail (IBET) - Les audits et agences de notation externes • Le paradoxe entre les efforts déployés et la persistance d'une insatisfaction • La récupération de la QVT par la communication d'entreprise (employer branding)	<i>Connaître le processus de reconnaissance d'une pathologie comme maladie professionnelle</i> <i>Pouvoir définir clairement la notion de harcèlement</i> <i>Connaître et détecter les facteurs de RPS</i> <i>Connaître la législation en vigueur en matière de RPS</i> <i>Evaluer l'incidence économique et humaine des accidents de travail, maîtriser le mécanisme de déclaration d'un accident de travail et la relation avec le CHSCT et la médecine du travail, savoir tracer un arbre des causes</i> <i>Connaître les différentes méthodes d'analyse et leur limite, comprendre la nécessité de mettre en place des critères mesurables et pouvant être suivis dans le temps</i> <i>Être capable de communiquer et commenter les résultats d'une analyse</i> <i>Bien comprendre l'importance actuelle du thème de la QVT</i> <i>Identifier des actions pouvant améliorer la QVT</i> <i>Sélectionner des critères de mesure de l'IBET pouvant être intégrés au bilan social communiqués à des agences de notation externes</i> <i>Rédiger un questionnaire interne</i>
---	---

B. Evaluation

Forme de l'épreuve : Exercices pratiques

Durée : 3 heures

Barème : 120 points

Cette partie permet de contrôler les connaissances et les compétences acquises par les étudiants. Il est demandé au candidat d'analyser les problèmes, de rechercher et de justifier des décisions, de proposer des modalités pratiques de réalisation.

Un sujet d'une à trois pages est proposé aux candidats. Des annexes (de une à cinq) peuvent également être proposées.

Trois questions doivent être traitées par les candidats.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 9 crédits ECTS.

UC D42

Mission professionnelle

A. Objectifs

La pédagogie doit faire une large place à l'initiative de l'étudiant et à son travail personnel, pour mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises. À cette fin, le stage ou projet tutoré implique l'élaboration d'un mémoire qui donne lieu à une soutenance orale.

Le Mastère Européen réalise une mise en contact réelle de l'étudiant avec le monde du travail de manière à lui permettre d'approfondir sa formation et son projet professionnel et de faciliter son insertion dans l'emploi.

Une partie de la formation peut être accomplie à l'étranger dans le cadre d'une convention.

L'épreuve est un grand oral d'une durée d'une heure.

B. Stage ou Projet tutoré

Stage

Durée : 12 semaines

Contenu : Réalisation d'une ou plusieurs actions en rapport avec la gestion des ressources humaines, donnant lieu à un rapport d'activité.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle au sein du secteur de la gestion des ressources humaines.

Ou

Projet tutoré

Durée : ¼ du volume de la formation, hors stage

Contenu : Dans le cadre d'un dossier individuel, présentation du projet professionnel et de la stratégie à mettre en œuvre pour y parvenir.

Capacités attendues : Mettre en œuvre une stratégie permettant la réalisation effective du projet professionnel.

C. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités du candidat à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans un document écrit et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation du candidat, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration du document écrit peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ;
- Soit des travaux plus théoriques.

1.1. Le stage en entreprise

Le stage doit se dérouler pendant la scolarité. Il doit avoir une durée de 12 semaines.

Dans le cadre de ce stage, l'étudiant devra construire un rapport d'activité autour d'une mission qui lui aura été confiée par l'entreprise. Cette mission peut traiter de problématiques afférentes soit aux ressources humaines au sens large, soit à la communication interne. Elle sera définie et suivie au sein de l'entreprise par un maître de stage.

Elle donnera lieu à la rédaction d'un mémoire qui reprendra le fil directeur de la démarche stratégique à savoir :

- une analyse des environnements concernés par le problème posé,
- un diagnostic,
- une préconisation des orientations ou des choix stratégiques avec en interface le détail des solutions proposées et leur mise en œuvre.

L'utilisation des outils stratégiques tels que la mise en place de tableaux de bord, la mise en place d'un budget prévisionnel ou toute autre partie du programme qui viendra en appui de l'argumentation et de la synthèse du travail effectué est encouragée et sera appréciée.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'alternance (n jours en école, n jours en entreprise).

Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles du candidat, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion au candidat de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

La production d'un certificat de stage mentionnant la durée, les dates et éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.2. L'emploi salarié

La préparation du mémoire peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle du candidat, qu'il soit salarié à temps plein ou en alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du référentiel de l'examen FEDE présenté.

Dans ce cas, ce sont les missions qui sont confiées au salarié qui deviennent la matière de son rapport d'activité. La production d'un certificat de travail mentionnant la durée, les dates et, éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.3. Les travaux théoriques

L'obtention d'un stage en entreprise doit constituer la priorité mais les candidats peuvent éventuellement, en accord avec leur établissement de formation, appuyer leur mémoire sur des travaux théoriques.

Dans ce cas, le projet de mémoire est négocié et déterminé en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement un tuteur-enseignant, qui aura pour rôle de superviser le projet.

1.3.1. Contenu du projet

Les étudiants n'ayant pas eu la possibilité de réaliser un stage en entreprise leur permettant de mettre en avant une mission spécifique répondant aux exigences de l'épreuve pourront proposer aux membres du jury un dossier présentant leur projet professionnel.

Il s'agit pour l'étudiant d'identifier son projet professionnel et la stratégie à mettre en œuvre pour y parvenir.

L'étudiant devra présenter devant un jury la stratégie qu'il souhaite mettre en place en mettant en avant la réflexion menée et les informations recueillies comme preuve. En outre, le dossier proposé par l'étudiant devra présenter les éléments suivants :

- Identification du métier visé : compétences nécessaires, types d'entreprises d'accueil...
- Formation initiale suivie, formation continue éventuellement suivie : identification des connaissances et des compétences acquises à la suite de ces formations,
- Expérience professionnelle : mise en avant des compétences et des connaissances mobilisées dans le cadre de l'activité salariée, identification de nouvelles compétences acquises par expérience,
- Atouts et freins de l'étudiant par rapport à la réalisation du projet
- Identification et planification des actions à mener
- Marché du travail : quelles sont les tendances en termes de recrutement, de rémunération...

Dans la mesure du possible, ce projet aura une dimension européenne et sera élaboré en liaison avec une entreprise ou une organisation professionnelle où il pourrait trouver une application.

1.3.2. Rôle du tuteur

Le tuteur est un des enseignants du candidat. En tant que tuteur, son rôle consiste à :

- Suggérer des idées de projet ou d'étude ;
- Valider le projet et négocier avec le candidat l'évolution du projet ;
- Orienter ses recherches bibliographiques et documentaires ;
- Fournir des pistes pour mettre en place des relations avec des entreprises ou des organisations professionnelles ;
- Surveiller la qualité d'ensemble du travail fourni ;
- Participer, le cas échéant au jury d'examen.

2. Le rapport d'activité ou le mémoire

Le document écrit présenté par les candidats stagiaires ou salariés est un rapport d'activité. Le document écrit présenté au titre de recherches théoriques est un mémoire.

Ce document écrit constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation (il compte pour 50% de la note finale).

2.1. Le contenu du document écrit

Le document écrit ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité du candidat ou à un simple compte rendu de lecture.

Il doit représenter un effort de recherche, d'analyse et d'application concernant un aspect réel et bien délimité de l'activité d'une entreprise (entendue au sens large), dans un contexte économique européen si possible.

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre au candidat de cerner une problématique relative à un contexte précis, et lui donner l'occasion de développer une analyse et des propositions concrètes qu'il doit être capable de justifier.

L'organisation du document écrit 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 :

- Une introduction indiquant la commande (mission), la problématique que celle-ci suggère et les moyens envisagés pour y répondre.
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum, bien identifiées reprenant la méthodologie utilisée, les arguments du projet, les propositions, l'évaluation (éventuellement la comparaison avec d'autres projets) et la confrontation avec la réalité, les résultats obtenus, les outils de contrôle ainsi que les avantages apportés par l'étude.
- Une conclusion rapide.
- Les références bibliographiques (tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte).
- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées pouvant permettre de justifier les résultats de la mission.

2.2. Présentation du rapport ou du mémoire

Le document écrit sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 50 pages hors annexes ;
- Impression recto seul ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5 ;
- Relié.

Le rapport ou mémoire peut contenir quelques annexes essentielles qui ne doivent pas dépasser un volume maximum de 10 feuilles A4.

La provenance de ces annexes doit être clairement indiquée (document élaboré par le candidat, tiré de telle publication, fourni par l'entreprise...).

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations, etc.

Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour le candidat.

2.3. Délai de fourniture du document écrit

Les rapports d'activités ou mémoires doivent être envoyés en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. L'épreuve dure 1 heure. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 50% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera le candidat à justifier le choix de son projet ou de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Ce travail de soutenance ne doit pas conduire le candidat à « lire » son rapport ou mémoire devant le jury. Cette partie de l'épreuve est une évaluation des compétences de communication orale dans un contexte professionnel et technique.

Le candidat s'efforcera donc de retracer, d'une manière construite et raisonnée, son cheminement dans le choix d'un sujet ou d'un projet, les difficultés qu'il a connues et comment il les a surmontées, la place que ce projet a prise par rapport à son projet professionnel global, l'intérêt qu'il a trouvé, le bénéfice qu'il a tiré d'un travail personnel d'élaboration et de recherche, les contacts qu'il a pu nouer à cette occasion avec des professionnels, des organisations, les suites qui seront éventuellement données...

Il devra savoir introduire et conclure son exposé, et maîtriser son temps de parole.

Le candidat peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le document écrit remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

Le candidat a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur...) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé, le candidat ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (20 à 30 min)

Dans un deuxième temps, le jury reviendra sur des aspects plus techniques ou professionnels, notamment sur le contenu du document écrit, et posera les questions suscitées par la lecture de celui-ci.

4. Objectifs et critères d'évaluation

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer les capacités suivantes (les performances écrites et les performances orales ayant le même poids pour la note finale) :

Concernant le document écrit (50% de la note)

Forme du rapport :

- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée
- La qualité rédactionnelle

Fond du rapport :

- Qualité des développements : argumentation, choix des méthodes et des outils employés, rigueur du raisonnement
- Niveau des connaissances dans la spécialité
- Qualité des documents produits en annexe : structuration, intérêt, justification, utilisation
- Observation et compréhension du milieu professionnel : description rapide de l'entreprise, analyse de ses activités, particularités du secteur

Concernant la soutenance (50% de la note)

Qualité de l'exposé préalable :

- Construction d'un exposé cohérent et complet
- Expression claire, précise, concise...
- Gestion du temps d'exposé

Maîtrise du dossier :

- Connaissance des problèmes traités
- Connaissance et justification des méthodes et outils employés

Dialogue :

- Ecoute et compréhension
- Argumentation et faculté de convaincre
- Rôle actif dans le déroulement du dialogue : recours à bon escient au dossier, aux annexes et à d'autres supports
- Qualités générales du candidat : aptitude au travail en équipe et dynamisme, comportement professionnel, esprit d'analyse, maîtrise des sujets, présentation générale devant le jury.

D. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 7, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.

UC D51.1

Piloter la stratégie RH

A. Formation

L'unité capitalisable D51.1 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Piloter la stratégie RH** » sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 85 à 105 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Gestion de la mobilité (25 à 30 heures)	
1. La mobilité internationale Distinction entre détachement, expatriation et contrats locaux 1.1. Salariés détachés • Notion de détachement • Détachement : pays et durée • Démarches administratives - Contacts avec les administrations du pays d'accueil - Déménagement, installation, inscription dans les écoles... - Accompagnement du conjoint • Cotisations sociales - Frais professionnels et mobilité à l'étranger - Bulletin de salaire - Intéressement, primes et participation • Contrat de travail international - Loi applicable - Rupture du contrat - Tribunaux compétents en cas de litige - Rédaction de l'avenant - Protection sociale - 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 • Former le salarié - Culture du pays - Cours de langue - L'interculturel	<i>Maîtriser le cadre juridique du détachement de salarié</i> <i>Savoir identifier les modes de rémunération les plus adaptés</i> <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> <i>Connaître la réglementation européenne et les conventions internationales de sécurité sociale</i> <i>Savoir optimiser la protection sociale du salarié tout en maîtrisant les coûts</i> <i>Maîtriser les règles relatives aux affiliations aux caisses spécifiques, à l'assiette et au paiement des cotisations sociales</i> <i>Savoir comment former le salarié détaché et lui permettre de s'intégrer dans son nouvel environnement</i> <i>Bien appréhender les problèmes interculturels pouvant freiner l'intégration d'un salarié</i>

1.2. Salariés expatriés • Notion d'expatriation • Définition de la résidence fiscale • Démarches administratives - Contacts avec les administrations du pays d'accueil - Déménagement, installation, inscription dans les écoles... • Accompagnement du conjoint - Indemnités liées au départ - Intéressement, participation, primes • Bulletin de salaire • Protection sociale - 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 - Loi applicable - Rupture du contrat - Tribunaux compétents en cas de litige - Rédaction de l'avenant - Fiscalité - Impôts sur le revenu et autres prélèvements - Conséquences fiscales pour l'entreprise • Former le salarié - Culture du pays - Cours de langue 2. Contrats locaux • Définition et conditions d'application • Salariés impatriés : notion d'impatriation 3. Droit du travail • Statut et condition d'emploi des salariés impatriés ou détachés • Litiges et contentieux • Contrat de travail et bulletin de paie 4. Droit de la sécurité sociale • Principe de base du système français • Détachement • Principe de continuité des droits • Accès aux soins • Choix de la caisse	<i>Maîtriser le cadre juridique de l'expatriation</i> <i>Savoir identifier les modes de rémunération les plus adaptés</i> <i>Connaître la réglementation européenne et les conventions internationales de sécurité sociale</i> <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> <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> <i>Savoir comment former le salarié détaché et lui permettre de s'intégrer dans son nouvel environnement.</i> <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> <i>Savoir définir le statut du salarié impatrié</i> <i>Savoir déterminer la loi applicable et rédiger un contrat de travail</i> <i>Comprendre l'application des accords internationaux Comprendre les règles communautaires en termes de protection sociale</i>
---	--

• Mécanismes de remboursement • Impatriation • Principe d'ouverture des droits • Principe de coordination • Principe de totalisation 5. Formalités d'immigration • 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 Gérer le retour dans le pays des salariés expatriés, détachés impatriés • Négociation du retour • Bilan de compétences • Démarches administratives	<i>Connaître les procédures à respecter pour les salariés impatriés et les salariés détachés</i> <i>Maîtriser les bases juridiques du pays en termes d'immigration</i> <i>Connaître les conditions d'entrée</i> <i>Maîtriser les démarches qui devront être réalisées par l'employeur</i> <i>Connaître les démarches administratives liées au retour du salarié dans son pays d'origine.</i> <i>Connaître les outils pouvant faciliter le retour du salarié et sa reprise d'activité dans le pays d'origine</i>
2. Piloter la rémunération et la masse salariale (45 à 55 heures)	
1. Les obligations du service du personnel • L'échéancier (paye/prépaye) • Les déclarations • Les registres • Règles en matière de conservation des documents 2. La paye • 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 • Les retenues sur salaire • 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 • Gestion informatisée de la paie - Les progiciels dédiés à la paie	<i>Connaître les obligations du service du personnel en matière de paye</i> <i>Être capable de planifier les déclarations à effectuer et de tenir les registres</i> <i>Comprendre les obligations de l'entreprise comme collecteur de cotisations sociales et de l'impôt</i> <i>Connaître le mode fonctionnement d'un logiciel paye et être à même de renseigner les principaux paramètres</i> <i>Connaître et savoir mettre en œuvre la législation applicable aux différents types d'absences</i>

- L'anticipation des arrêtés de fin de mois, les régularisations 3. La gestion des absences - Les différents types d'absences et leur traitement lors de l'établissement de la paye - Modes de calcul légaux - Modes de calcul conventionnels • Les congés payés • Calcul des droits et octroi des congés en fonction du temps de travail et du type de contrat - Règles de fractionnement - Calcul de l'indemnité de congés - Cas de maladie avant ou pendant les congés • Cas des jours fériés et des ponts - Décompte du temps - Récupération - Jours fériés pendant les congés • 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	<i>Connaître le mode fonctionnement d'un logiciel paye et être à même de renseigner les principaux paramètres</i> <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> <i>Savoir élaborer tous les documents inhérents au départ du salarié</i> <i>Savoir calculer un solde de tout compte</i>
---	---

• 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 • Mise en œuvre de la protection sociale - Prise en charge des frais médicaux - Les prestations en espèces • La retraite - Retraite de base et retraite complémentaire - Retraite par capitalisation et retraite par répartition - Les Plans d'Épargne Retraite • La protection sociale complémentaire • Les différents types de garanties complémentaires • Les avantages en matière de prévoyance pour les salariés	<i>Comprendre le fonctionnement du système de protection sociale en vigueur dans le pays où l'entreprise exerce son activité</i> <i>Être capable d'informer les salariés de leurs droits</i> <i>Comprendre la politique de retraite d'un pays en fonction de l'historique, de contraintes économiques et de la démographie</i> <i>Connaître les possibilités offertes en matière de protection complémentaire et être capable de comparer les offres de différentes mutuelles</i>
3. Piloter la modernisation RH (15 à 20 heures)	
1. Accompagner la digitalisation de l'entreprise • 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 • Les enjeux des données au cœur de la politique RH - Définition du règlement général pour la protection des données (RGPD) - Impacts du RGPD sur les données RH • La fonction RH, coach organisationnel	<i>Connaître les règles régissant la protection des données individuelles et les organismes de contrôle</i>

UC D51.2a

Module de spécialité : la formation

A. Formation

L'unité capitalisable D51.2a repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Module de spécialité : La formation** » sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 110 à 130 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. La politique de formation • Les différents niveaux d'obligation - La convention collective. - Les accords de branche - Les accords d'entreprise • Les enjeux de la formation - La formation, vecteur de développement économique, outil de performance pour l'entreprise, source d'épanouissement pour le salarié • L'apprentissage • Le financement	<i>Repérer les différents niveaux déterminant les obligations de l'entreprise en matière de formation</i> <i>Bien identifier les différents enjeux de la formation</i> <i>Comprendre les enjeux de l'apprentissage et pouvoir mettre en pratique les différentes formules permettant l'intégration des jeunes dans le monde du travail</i> <i>Bien appréhender l'organisation de la collecte et de la redistribution des fonds</i>
2. Les dispositifs en faveur de l'emploi, de la formation, de la sécurisation des parcours • Les formules et dispositifs à la disposition de l'entreprise et des salariés	<i>Identifier selon le pays le champ d'application des différents dispositifs</i> <i>Pouvoir identifier les salariés éligibles à un type de formation</i>
3. La formation au service de la stratégie de l'entreprise (l'entretien professionnel) • La collecte et la synthèse des besoins de formation de l'entreprise • L'entretien professionnel • Le contact avec le management opérationnel • L'entretien annuel • Obligations de l'entreprise • Salariés concernés • Objectifs • Déroulement	<i>Être capable de bien différencier l'entretien professionnel et l'entretien annuel</i> <i>Connaître les différents moyens de détection des besoins en formation.</i> <i>Pouvoir préparer et mener un entretien professionnel</i>

4. Les différentes modalités d'apprentissage et leur financement

- Panorama des modalités pédagogiques possibles
 - Formation présentielle
 - Formation intra ou interentreprises
 - Formation interne ou externe
 - Formation à distance (e-Learning)
 - Formation blended-Learning.
 - Tutorat
 - Autres outils de formation (Web 2.0, rapid-Learning, mobile Learning, MOOC)
 - Les formations multi-modales
- L'externalisation de la formation
 - Méthodologie de l'appel d'offre, rédaction du cahier des charges
 - Analyse des propositions des organismes de formation
 - Analyse d'une offre de formation par un prestataire et critères de choix (contenu et objectifs pédagogiques, moyens utilisés, coût de la prestation)

5. Construction, validation et mise en place du plan de formation

- La formation, outil de la GPEC, et la détermination des compétences attendues à moyen et long terme
- La détermination des axes de formation selon leur urgence
- Plan à court et moyen terme
- La budgétisation du plan de développement des compétences.
 - Détermination des frais pédagogiques
 - Coût d'un service formation
 - Coût des formations externes
 - Détermination des frais annexes : salaire des stagiaires, frais de déplacement, frais d'hébergement, frais de restauration
- Consultation des Instances Représentatives du Personnel : fonctionnement, réglementation, pratique, dates clés.
- Validation du plan de développement des compétences par le management opérationnel et par la direction

Appréhender les avantages et inconvénients des diverses formules et pouvoir en sélectionner une dans un contexte donné (contrainte budgétaire, public concerné, temps disponible, objectifs)

Connaître les derniers développements

Pouvoir établir un tableau comparatif entre différentes modalités de formation

Pouvoir rédiger le cahier des charges d'un appel d'offres répondant aux besoins de l'entreprise

Pouvoir comparer les offres de plusieurs prestataires externes

Pouvoir justifier le choix d'un prestataire externe

Pouvoir traduire un objectif de développement de l'entreprise en un plan de développement des compétences

Être capable d'évaluer le rapport coût/efficacité d'une forme d'apprentissage, et de faire un choix en fonction d'un budget donné, de besoins spécifiques, des collaborateurs et de la stratégie de l'entreprise

*Connaître les différentes aides financières pouvant être sollicitées
Calculer un budget en prenant en compte l'ensemble des frais pédagogiques et frais annexes*

• Mise en œuvre des actions du plan de formation en prenant en compte les contraintes organisationnelles et managériales des services concernés • Les SIRH dédiés à la formation 6. Le suivi et l'évaluation de la formation • Les différents niveaux d'évaluation de formation : Le modèle de Kirkpatrick. - Evaluation des acquis de formation : savoirs, savoir-être, savoir-faire. - Evaluation du niveau de transfert des nouvelles compétences sur le poste de travail des collaborateurs • Critères factuels et chiffrables (augmentation de la production ou de la qualité, réduction de coût, diminution de la fréquence d'accidents, augmentation du chiffre d'affaires ou des profits, etc....) • Evaluation qualitative de la formation auprès des différents acteurs (stagiaires, management) • La présentation des actions menées aux Instances Représentatives du Personnel • Synthèse des résultats d'évaluation	<i>Construire un tableau de suivi des actions de formation</i> <i>Connaître les modalités d'emploi d'un progiciel pour gérer l'ensemble des données liées au plan de formation</i> <i>Maîtriser plusieurs méthodes d'appréciation de la formation</i> <i>Identifier des critères aisément mesurables pour apprécier dans la durée les résultats d'une formation</i> <i>Préparer le document de présentation aux IRP</i> <i>Rédiger un compte-rendu sur les axes d'amélioration du plan de formation</i>
---	---

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 heures

Barème : 120 points

Cette épreuve permet de vérifier l'acquisition, par l'étudiant, des savoirs et savoir-faire figurant dans le programme de la spécialité choisie (**Formation**).

À partir d'une situation réelle d'entreprise, il est demandé au candidat d'analyser les problèmes, de rechercher et de justifier des décisions, de proposer des modalités pratiques de réalisation.

L'épreuve est proposée sous forme d'une étude de cas d'une durée de 4 heures faisant appel aux connaissances et aux compétences de la spécialité choisie.

En outre, des savoirs et savoir-faire acquis dans les autres UC pourront être mobilisés, sans pour autant que des questions portant spécifiquement sur ces thèmes ne soient posées.

L'utilisation de la calculatrice est autorisée.

C. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 6, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.

UC D51.2b

Module de spécialité : le recrutement

A. Formation

L'unité capitalisable D51.2b repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Module de spécialité : Le recrutement** » sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 110 à 130 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. La politique de recrutement • Le recrutement, outil de gestion stratégique de l'entreprise - 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 -L'approbation des postes -Le retro-planning • Environnement juridique du recrutement - et obligations du recruteur - La discrimination à l'embauche - La protection des données individuelles • 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	<i>Bien comprendre la différence entre stratégie de recrutement et politique de recrutement</i> <i>Définir une stratégie globale répondant à un plan d'expansion à moyen et à long terme</i> <i>Identifier les évolutions de la politique de recrutement en fonction de l'activité</i> <i>Bien maîtriser les avantages et inconvénients du recrutement interne et les techniques particulières pour sélectionner des candidats internes</i> <i>Connaître la législation en vigueur encadrant le recours au travail temporaire et la délégation à des prestataires externes</i> <i>Rédiger les procédures d'un processus de recrutement indiquant les outils sélectionnés et les collaborateurs impliqués</i> <i>Être à même de tracer un retro-planning impliquant un ensemble de postes différents à pourvoir</i> <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> <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>

• Le management client interne du recrutement • Les spécificités du travail en cabinet (postes de consultant en recrutement et de chargé de recherche) 2. Identification du besoin • 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 3. Communication du besoin • Revue critique des différents outils de sourcing • Mode de fonctionnement des annonces presse et internet - 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 - Le pôle emploi - Les cabinets de recrutement - Les cabinets de reclassement - Les chasseurs de tête - Les agences d'intérim 4. La sélection des candidatures • 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 • L'utilisation de tests en recrutement - Les tests de personnalité	<i>Bien saisir les différences entre l'activité de recrutement en entreprise et au sein d'un cabinet</i> <i>Pouvoir dialoguer avec le management opérationnel pour arrêter le profil recherché</i> <i>Analyser les opportunités et menaces du marché du travail pour adapter son besoin en recrutement</i> <i>Identifier les outils de sourcing permettant de recevoir les candidatures répondant le mieux quantitativement et qualitativement aux attentes</i> <i>Être capable de rédiger une annonce complexe</i> <i>Choisir un ou des canaux pour diffuser son offre d'emploi en fonction de ses objectifs de recrutement</i> <i>Adapter un plan d'annonces à un budget donné</i> <i>Connaître le fonctionnement d'un site internet/ intranet et être capable d'y déposer des annonces</i> <i>Pouvoir définir des critères de gestion d'une base de données de candidats</i> <i>Pouvoir sélectionner un prestataire externe</i> <i>Savoir analyser un CV et une lettre de motivation</i> <i>Être capable de paramétrer les questions d'un logiciel de recrutement pour un poste donné</i> <i>Savoir paramétrer les questions d'un SIRH dédié au recrutement</i> <i>Bien appréhender les avantages et les limites de l'introduction du big data dans le recrutement</i>
--	---

- Les tests psychotechniques ou d'efficience - Les tests projectifs - L'assessment center - Les serious games - La MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) • L'entretien de recrutement • Les différents types d'entretien - face à face - collectif - téléphonique - visioconférence • La préparation de l'entretien de recrutement - 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 • 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 5. La prise de décision • Le soutien des managers dans la prise de décision • La réduction de l'incertitude • L'identification des potentiels évolutifs • Les risques liés aux effets d'aubaine • L'offre d'emploi et sa négociation • Les documents et renseignements à transmettre à l'administration du personnel et l'initiation de l'accueil 6. L'accueil et l'intégration du nouvel embauché • 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	<i>Connaître le mode de fonctionnement d'un test</i> <i>Savoir présenter et faire passer un test</i> <i>Savoir interpréter un test</i> <i>Identifier les caractéristiques de chaque type d'entretien et choisir le plus approprié en fonction de ses objectifs de recrutement</i> <i>Être à même de mener un entretien de recrutement</i> <i>Construire une guide et une grille d'entretien pour préparer son entretien.</i> <i>Repérer les types de questions à poser en entretien suite à une sélection de CV</i> <i>Bien saisir les avantages de chaque type d'entretien</i> <i>Être capable de mener seul un entretien de recrutement pour un poste simple</i> <i>Pouvoir mettre en pratique différentes techniques de communication verbale au cours d'un entretien</i> <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> <i>Maîtriser une offre d'embauche et savoir faire face à une éventuelle négociation</i> <i>Connaître l'ensemble des données nécessaires à l'établissement d'un contrat de travail et identifier l'ensemble des services à prévenir avant l'accueil d'un nouveau collaborateur</i> <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>
---	--

• La gestion de la formation d'un nouvel intégré dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation 9. Le recrutement en anglais • Les spécificités du CV et de la lettre de motivation anglo-saxons • La rédaction de l'annonce d'emploi - La lettre de motivation. - L'entretien de recrutement	<i>Bien connaître 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>
---	--

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 heures

Barème : 120 points

Cette épreuve permet de vérifier l'acquisition, par l'étudiant, des savoirs et savoir-faire figurant dans le programme de la spécialité choisie (**Recrutement**). À partir d'une situation réelle d'entreprise, il est demandé au candidat d'analyser les problèmes, de rechercher et de justifier des décisions, de proposer des modalités pratiques de réalisation.

L'épreuve est proposée sous forme d'une étude de cas d'une durée de 4 heures faisant appel aux connaissances et aux compétences de la spécialité choisie.

En outre, des savoirs et savoir-faire acquis dans les autres UC pourront être mobilisés, sans pour autant que des questions portant spécifiquement sur ces thèmes ne soient posées.

L'utilisation de la calculatrice est autorisée.

C. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 6, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.

UC D52

Thèse Professionnelle

A. Objectifs

L'unité capitalisable D52 « Soutenance : Thèse professionnelle » est validée par le contrôle des savoirs et savoir-faire que le candidat a su mettre en œuvre dans le cadre d'un projet de développement réalisé au cours d'un stage professionnel d'au moins 3 mois.

La thèse professionnelle relève d'une recherche appliquée débouchant sur un mémoire professionnel. Celui-ci se fonde sur un ou plusieurs modules d'enseignement spécifiques au Master Européen étudié, autour d'une problématique dont le périmètre de recherche théorique ne coïncide pas nécessairement avec celui de la mission confiée dans le cadre du stage professionnel.

Le candidat sera évalué par un jury composé d'au moins un professionnel du secteur d'activité auquel prépare le diplôme et d'un professeur. Le directeur de stage (tuteur professionnel) et le directeur de mémoire (référé pédagogique) pourront assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

B. Stage

Durée : 12 semaines

Contenu : Réalisation d'une ou plusieurs actions en rapport avec le secteur de la gestion des ressources humaines, donnant lieu à un mémoire.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle au sein du secteur de la gestion des ressources humaines.

C. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités du candidat à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans un document écrit et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation du candidat, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration du document écrit peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié.

1.1. Le stage en entreprise

Le stage doit se dérouler pendant la scolarité. Il doit avoir une durée de 12 semaines.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'alternance (n jours en école, n jours en entreprise).

Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles du candidat, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion au candidat de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

La production d'un certificat de stage mentionnant la durée, les dates et éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.2. L'emploi salarié

La préparation du mémoire peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle du candidat, qu'il soit salarié à temps plein ou en alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du référentiel de l'examen FEDE présenté.

Dans ce cas, ce sont les missions qui sont confiées au salarié qui deviennent la matière de son rapport d'activité. La production d'un certificat de stage mentionnant la durée, les dates et, éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

2. Le mémoire professionnel

Ce mémoire professionnel est un document écrit qui doit faire l'objet d'une évaluation par le professeur membre du jury trois semaines avant la soutenance. Cette évaluation portera sur la capacité du candidat à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique pertinente.

Le mémoire professionnel représente 50% de la note finale.

2.1. Le contenu du document écrit

Le document écrit ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité du candidat ou à un simple compte rendu de lecture.

Il doit représenter un effort de recherche, d'analyse et d'application concernant un aspect réel et bien délimité de l'activité d'une entreprise (entendue au sens large), dans un contexte économique européen si possible.

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre au candidat de cerner une problématique relative à un contexte précis, et lui donner l'occasion de développer une analyse et des propositions concrètes qu'il doit être capable de justifier.

Contenu, titre, plan et attendus proposés par le candidat sont discutés avec le Directeur de mémoire (tuteur pédagogique référent) dont l'accord est obligatoire avant la soutenance orale devant le jury.

Le contenu doit faire apparaître clairement :

- Le contexte dans lequel le travail de recherche a été réalisé et le sujet que le candidat se propose d'éclairer
- La problématique ainsi que sa pertinence par rapport au sujet et aux recherches et références bibliographiques existantes dans le domaine ;
- La méthodologie de recherche mise en œuvre (collecte des données, traitements des données...) ;
- Les résultats obtenus (adéquation ou non avec la problématique, conceptualisation des outils d'analyse...) ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets similaires (regard critique sur le travail de recherche réalisé) ;
- La mise en perspective de ce qu'impliquent ces résultats (avantages/inconvénients éventuels apportés par l'étude).

2.2. La structure du document écrit

Le document écrit doit être obligatoirement structuré sous forme d'un plan présenté en sommaire et éventuellement commenté en introduction.

Le plan présente :

- Une introduction indiquant la question de départ posée et la problématique avancée ainsi que la manière dont le travail de recherche a consisté à y répondre ;
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum bien identifiées (avec un nombre de sous-parties limité afin de ne pas empêcher le lecteur de comprendre le cheminement intellectuel du candidat) ;
- Une conclusion rapide qui reprend les aspects du travail réalisé et qui peut en souligner les limites afin d'ouvrir d'autres perspectives de recherche dans le même domaine ;
- Les références bibliographiques figurent obligatoirement à la fin du document écrit. Elles doivent être correctement référencées, par ordre alphabétique. Tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte.

La place accordée à la bibliographie ne peut être négligée car le travail de recherche demandé au candidat nécessite qu'il se soit bien documenté sur le sujet afin de prendre connaissance des travaux déjà existants et d'affiner son raisonnement critique.

- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées.

2.3. Présentation du rapport ou du mémoire

Le document écrit sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4
- Nombre de pages : de l'ordre de 50 à 70 pages hors annexes
- Impression recto seul
- Marges 2,5 cm de chaque côté
- Interligne 1,5
- Relié

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom du candidat
- Numéro de candidat attribué par la FEDE
- Titre éventuel du rapport ou du mémoire
- « Examens de la FEDE »
- « Rapport d'activité (ou mémoire) présenté à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de (année) »

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations...

Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour le candidat.

2.4. Délai de fourniture du document écrit

Le mémoire professionnel doit être envoyé en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve. Le jury doit obligatoirement prendre connaissance du document écrit remis par le candidat, avant la soutenance orale.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. Le Directeur de stage (tuteur professionnel) et le Directeur de mémoire (tuteur pédagogique référent) peuvent assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

L'épreuve dure 1 heure. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 50% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera le candidat à justifier le choix de son projet ou de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Le contenu de l'exposé est libre mais suit en principe un cheminement (raisons et choix du sujet abordé, méthode d'analyse choisie et résultats obtenus, difficultés rencontrées et bilan critique du travail).

Le candidat peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le document écrit remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

Le candidat a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur...) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé de 30 à 40 minutes, le candidat ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (15 à 20 min)

Dans un deuxième temps, Les membres du jury font part au candidat de leurs appréciations et lui posent des questions en rapport avec le sujet abordé.

4. Objectifs et critères d'évaluation

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer les capacités suivantes (les performances écrites et les performances orales ayant le même poids pour la note finale) :

Concernant le document écrit (50% de la note)

L'enseignant membre du jury s'attache à évaluer la capacité du candidat à formaliser un raisonnement en s'appuyant sur :

- Le contenu : question de départ, problématique, logique de la démonstration ;
- L'approche méthodologique de la démarche globale ;
- La qualité de la veille informationnelle, l'évaluation du degré de pertinence des sources d'information ;
- La conceptualisation des outils d'analyse (tableaux d'analyse, de bord, de contrôle, matrices, modèles...) ;
- La fiabilité des préconisations par rapport à la problématique posée ;
- La cohérence de la planification des moyens opérationnels ;
- La qualité rédactionnelle, la synthèse et la pertinence des références bibliographiques ;
- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée.

Concernant la soutenance (50% de la note)

Le jury appréciera la prestation orale du candidat et les échanges avec le jury en tenant compte de :

- La réflexion critique, la qualité de l'argumentaire, la pertinence de l'analyse de l'exposé ;
- La qualité de la restitution des outils d'analyse et des supports ;
- La pertinence des outils de contrôle (évaluation entre résultats et objectifs) ;
- L'aisance, la clarté de l'exposé, la durée et la qualité de l'expression orale ;
- La qualité et la logique des réponses, les explications apportées et l'aptitude au débat ;
- La capacité d'extrapolation et de projection du candidat lors de l'échange avec le jury.

D. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 6, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.

UE B

Langue Vivante
Européenne

UC B4

Langue Vivante Européenne 1

Écrit – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

Le référentiel de cette unité d'enseignement est commun pour toutes les langues vivantes européennes, qu'il s'agisse d'une langue vivante 1, langue vivante 2 ou langue vivante 3.

Les étudiants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

La langue Vivante choisie par le candidat doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel.

Les candidats inscrits en Mastère européen peuvent également choisir, à titre d'épreuve facultative, une seconde langue vivante européenne parmi les langues proposées.

Dans le cadre d'une langue vivante 2, seule l'épreuve écrite devra être passée par le candidat.

A. Objectif

Acquérir le niveau B2 écrit de maîtrise d'une langue européenne.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 heures.

Utilisateur indépendant, Niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe

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

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

Nota : aucun dictionnaire n'est autorisé.

Durée : 1 heure 45 minutes

1. Compréhension écrite : questionnaire à choix multiples de 20 questions

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

Pour chaque texte, 10 questions seront posées au candidat. Parmi les 2 à 4 réponses 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.

2. Vocabulaire : 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., de 500 mots environ comportant 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.

3. Rédaction : essai en langue vivante de 400 mots

Une question en relation avec les thèmes abordés dans les supports 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.

Barème :

QCM : 60 points

Compléter un texte : 90 points

Essai : 70 points.

Total : 220 points

E. Coefficient et crédits ECTS

L'épreuve écrite UC B4 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 crédits ECTS.

UC B5

Langue Vivante Européenne 1

Oral – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

Le référentiel de cette unité d'enseignement est commun pour toutes les langues vivantes européennes, qu'il s'agisse d'une langue vivante 1, langue vivante 2 ou langue vivante 3.

Les étudiants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

La langue Vivante choisie par le candidat doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel ; elle doit obligatoirement être celle choisie pour l'épreuve UC B4.

A. Objectif

Acquérir le niveau B2 oral de maîtrise d'une langue européenne.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 heures.

Utilisateur indépendant, Niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe

Prendre part à une conversation	Je peux communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance qui rende possible une interaction normale avec un locuteur natif. Je peux participer activement à une conversation dans des situations familières, présenter et défendre mes opinions.
S'exprimer oralement en continu	Je peux m'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets relatifs à mes centres d'intérêt. Je peux développer un point de vue sur un sujet d'actualité et expliquer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.

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. Évaluation

La langue vivante choisie doit être identique pour l'épreuve orale et pour l'épreuve écrite.

Durée : 45 minutes

Le candidat présente oralement une note de synthèse de 15 à 20 pages rédigée en langue vivante européenne à partir de sa thèse professionnelle, présentant le travail de recherche mené en entreprise dans le cadre de son expertise professionnelle, et faisant par ailleurs l'objet de l'épreuve UC D52.

Cette note de synthèse aura été préalablement transmise au centre d'examen FEDE 3 semaines avant la soutenance.

Le candidat présentera cette note de synthèse devant un jury composé d'un professeur en langue vivante et d'un professionnel utilisant la langue vivante choisie par le candidat.

Cette épreuve permet de valider les connaissances d'un vocabulaire technique faisant référence à la spécialité du mastère présenté.

Le candidat sera jugé sur la qualité de sa prestation orale, la clarté de son exposé, ses capacités d'argumentation, ses capacités à comprendre et répondre aux questions relatives au domaine professionnel, ses capacités à convaincre le jury de ses choix et conclusions, le tout en langue vivante européenne.

L'utilisation de supports de présentation (powerpoint...) est autorisée durant l'épreuve orale.

Barème : 120 points.

Critères de notation et capacités évaluées :

1- Degré d'aisance dans l'expression	20 pts
2- Capacité à présenter clairement et efficacement	30 pts
3- Adéquation et richesse du vocabulaire	20 pts
4- Correction grammaticale	20 pts
5- Capacité à analyser et à argumenter sur les sujets abordés	20 pts
6- Capacité à suivre une discussion technique dans sa spécialité	10 pts
Total	120 pts

E. Coefficient et crédits ECTS

L'épreuve orale UC B5 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 crédits ECTS.

UE A | Culture et Citoyenneté Européennes

UC A4/5

Les entreprises, la concurrence et l'Europe

A. Objectifs

- Aborder les outils de management dans le fonctionnement des organisations afin de se familiariser avec un vocabulaire professionnel et 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

L'unité capitalisable A4/5 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Les entreprises, la concurrence et l'Europe** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 120 heures.

Contenu	Capacités attendues
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 internationale	
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</i> <i>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 consommateur et des caractéristiques du produit	<i>Réaliser des études portant sur le potentiel commercial des produits et des services pour élaborer une politique clientèle</i> <i>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</i> <i>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</i> <i>Rechercher des fournisseurs en fonction d'un cahier des charges pour réduire de façon significative les coûts de production et augmenter la productivité</i> <i>Suivre l'évolution commerciale d'une gamme ou d'une ligne de produits pour adapter la force de vente à la zone géographique</i> <i>Réaliser des études de marché pour catégoriser la typologie de comportement des consommateurs</i> <i>Détecter et analyser les signaux du marché pour répondre aux besoins et aspirations des clients et aux objectifs de développement de l'entreprise</i> <i>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</i> <i>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 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 mécanismes légaux et réglementaires européen pour définir les objectifs stratégiques de l'entreprise</i> <i>Contrôler des opérations de concentration entre entreprises pour cadrer avec la réglementation</i> <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 Appréhension des étapes de mise en œuvre de l'interdiction par les autorités, nationales et communautaires. Les autorités nationales et la Commission. Les autorités européennes de concurrence et les juridictions nationales	<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> <i>Appréhender les mécanismes de fonctionnement de l'union douanière pour maîtriser les contrôles et formalités inhérentes</i> <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 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>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> <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> <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

Harmonisation et normalisation des produits et services pour les proposer sur le marché européen en considérant :

- 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

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)

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants :

- Un e-book en appui à l'apprentissage : *Les entreprises, la concurrence et l'Europe* ;
- De nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à Choix Multiples (QCM)

Durée : 90 minutes

Nombre de questions : 60 questions

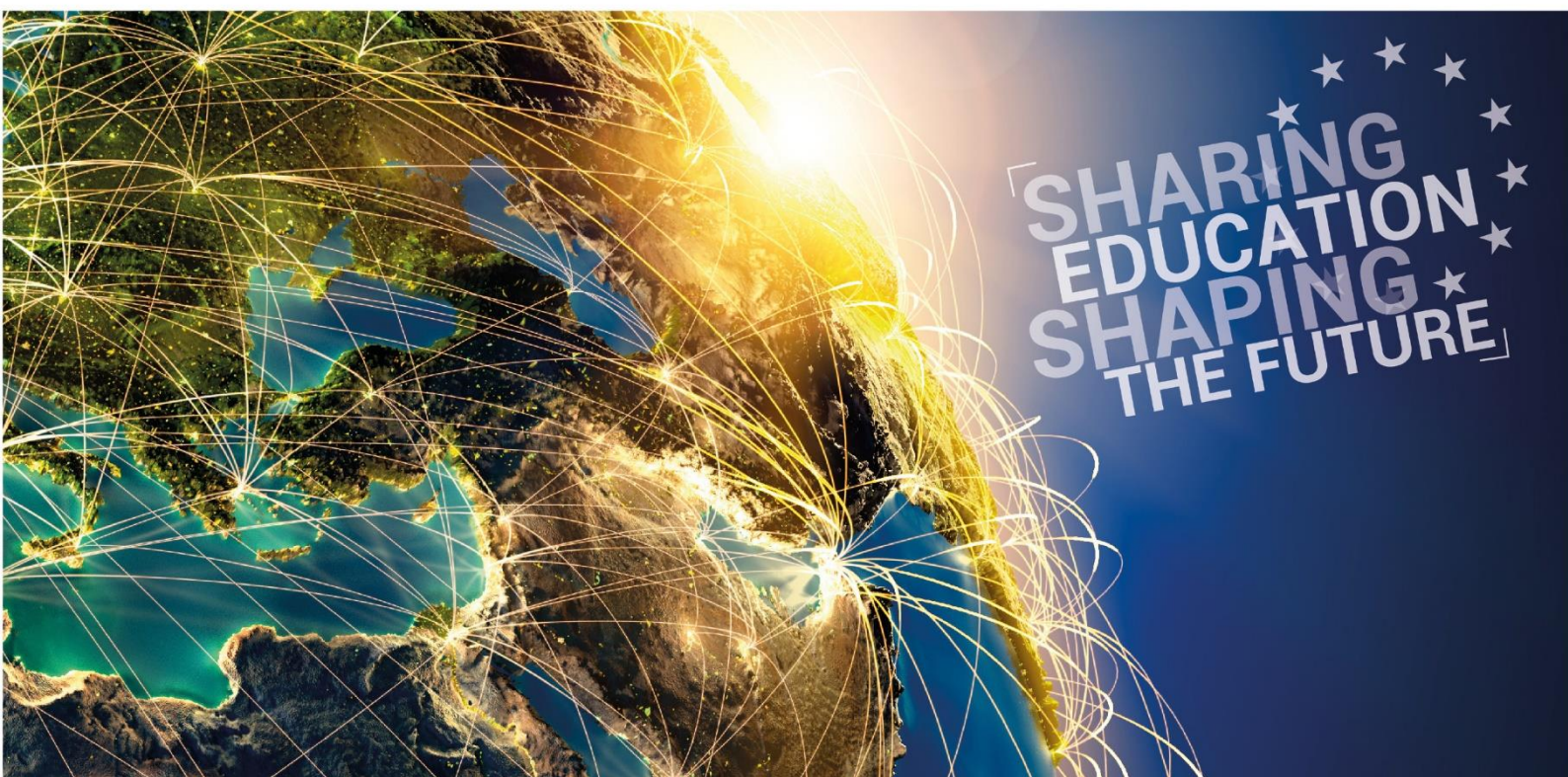
Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non réponse ou réponse erronée

Total de points : 180

L'utilisation de l'impression « Les entreprises, la concurrence et l'Europe » et des mises à jour est autorisée. L'ouvrage utilisé par l'étudiant devra être vierge de toute annotation.

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.



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