

MBA

Management des

Ressources

Humaines



Contenu du **programme 2009**

P r o g r a m m e

MODULE 1		
1-1	Management stratégique et interculturel	Fabien Blanchot
1-2	Organisation et diagnostic	Pierre Romelaer
1-3	L'individu et l'organisation	Jean-François Chanlat
1-4	Pilotage de la performance	Nicolas Berland, Emmanuel Charrier, Eric Pezet
1-5	Anglais des RH	Elizabeth Gilabert-Lavery
1-6	Simulation de pilotage stratégique	Daniel Paul
MODULE 2		
2-7	Politique de recrutement	Serge Perrot
2-8	Gestion des compétences et des carrières	Daniel Pémartin
2-9	Ingénierie de la formation	Alain Meignant
2-10	Politique de rétribution et comportement organisationnel	Patrice Roussel
2-11	Relations professionnelles et sociales	Eric Campoy, Gérard Taponat
2-12	Diagnostic social, audit social et responsabilité sociale	Frédérique Déjean
2-20	Gestion d'un SIRH	Sébastien Maire
MODULE 3		
3-13	Prise de fonction et Management d'une équipe RH	Catherine Chouard, Philippe Gaud
3-14	Environnement juridique de la fonction RH	François Coutard
3-15	Marketing et RH	Pierre Volle
3-16	Mobilité internationale et management interculturel	Philippe Pierre
3-17	Animation du dialogue social et gestion des conflits	Jean-Nicolas Moreau
3-18	Gestion de projet et conduite de changement	François Fort
3-19	De l'utilité des théories pour les DRH	Bernard de Montmorillon
RESSOURCES COMPLEMENTAIRES		
4-1	Coaching et mentoring	Henri Floret, Marie-Elisabeth Boury
4-2	Séminaires Elégia	Vincent Letamendia
4.3	Conférences 18-20	Personnalités
4.4	Intranet pédagogique	Lucile Bak



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

L'objectif de ce module est de sensibiliser les participants :

- **À la démarche et à la formulation stratégique.** Il s'agira de (1) présenter les finalités, démarches et principaux outils du diagnostic stratégique ; (2) dresser un panorama des principales options stratégiques ; (3) discuter des moyens d'évaluation « ex ante » d'une stratégie.
- **Aux apports et limites du management interculturel.** Il ne s'agit pas de faire un plaidoyer pour cette discipline et les pratiques existantes mais plutôt d'évaluer leur pertinence et leur utilité, en particulier pour un manager RH. L'objectif n'est pas non plus de dispenser une formation à telle ou telle culture.

Le séminaire aborde 3 thèmes :

1. **Management stratégique et management international.** Il s'agit de dresser un panorama de l'analyse stratégique et du choix stratégique. Les principales approches présentées sont illustrées par des mini-cas.
2. **Management interculturel et gestion des alliances.** Dans un premier temps, on aborde les concepts de culture et de management interculturel. Puis on présente et on évalue les principales démarches utilisées pour repérer les différences culturelles et tenter de les comprendre. Enfin, on traite des leviers du management interculturel à partir de l'étude d'un cas réel.
3. **Culture d'organisation et gestion des relations maison mère - filiales.** Seront ici présentés et discutés, d'une part, les enjeux associés à la culture d'entreprise et, d'autre part, les options en matière d'organisation dans un groupe international. L'étude d'un cas réel permet de rendre compte de l'importance de ces dimensions.

II. Présentation de l'intervenant

Fabien Blanchot est directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines. Il enseigne à l'université Paris-Dauphine le management stratégique, le management des rapprochements d'entreprises, la gestion des ressources humaines et le management interculturel. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'université de Bourgogne et chercheur au DRM-CREPA, il mène actuellement des recherches sur la dynamique des alliances. Il est l'auteur de diverses publications dans le domaine des rapprochements d'entreprises. Il est le chef de projet EQUIS pour l'université Paris-Dauphine et assure la responsabilité de la formation « l'action managériale : sens et leviers » conduite en partenariat avec l'Ecole Nationale de la Magistrature et destinée aux chefs de cour et aux chefs des plus hautes juridictions.. Il a aussi dirigé de sa création à 2006 le MBA Dauphine-Sorbonne-Renault qui forme des cadres japonais et d'autres nationalités.



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

La nécessité de ce séminaire vient d'une double évolution des métiers des RH. D'une part, il est de plus en plus demandé au DRH et à ses services d'ajuster les grandes activités de MRH (recrutement, formation, rémunérations, GPEC, etc) pour qu'elles soient au service de l'entreprise ou de l'organisation, de la stratégie et de la culture.

D'autre part, il est parfois demandé aux acteurs du MRH d'intervenir comme consultants internes sur les questions d'organisation.

Ces deux évolutions rendent nécessaire la maîtrise de méthodes de diagnostic organisationnel qui permettent d'identifier les besoins de changement, la nature et la faisabilité des changements à effectuer.

Les objectifs de ce module sont les suivants :

- enseigner aux participants une méthode complète de diagnostic organisationnel, c'est-à-dire une méthode qui permet, concernant une organisation ou une partie dans une organisation, d'identifier les enjeux, les opportunités et les problèmes potentiels, et de déboucher sur des recommandations,
- montrer aux participants comment les caractéristiques organisationnelles sont reliées aux éléments du management des ressources humaines, montrer quelles conséquences peut entraîner un décalage entre MRH et organisation,
- entraîner les participants à valider la pertinence de la méthode de diagnostic organisationnel sur le cas de l'entreprise dans laquelle ils sont, et des entreprises qu'ils connaissent,
- entraîner les participants à appliquer la méthode de diagnostic organisationnel sur une variété de situation d'entreprises : entreprises et unités d'entreprises de différentes tailles, dans différents secteurs d'activité, dans différents pays,
- demander aux participants d'effectuer une première application des enseignements sur une situation réelle.

Pour atteindre ces objectifs, le séminaire couvre un ensemble de méthodes de diagnostic et d'action dans le domaine de l'organisation, en débouchant sur les aspects RH de l'organisation.

II. Présentation de l'intervenant

Pierre Romelaer est professeur à l'Université Paris Dauphine (centre de recherche DRM/Crepa). Ses enseignements et ses recherches portent sur la stratégie, l'organisation, la gestion du changement et de l'innovation, la GRH, et les processus de décisions stratégiques et de décisions d'investissement. Il a enseigné dans des programmes de master, de doctorat et dans des MBA et autres programmes pour managers et cadres dirigeants, dans 12 pays et dans 3 langues. Il compte de nombreuses productions scientifiques, dont 35 depuis 2002. Il est co-directeur du Master Recherche MR4101 "Stratégie des Organisations", co-directeur du MBA Dauphine Sorbonne Renault, co-directeur du Executive Doctorate in Business Administration (EDBA), et membre du Conseil des Professeurs de l'EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management).



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Les organisations sont des acteurs en relation qui mettent en jeu de nombreux processus (langagiers, symboliques, psychiques, sociaux). Dans le cadre de ce cours, nous montrerons combien ces processus jouent un rôle déterminant dans le vivre ensemble de l'organisation.

Nous aborderons ainsi des sujets comme le langage et la parole, l'espace et le temps, la vie psychique, le rapport à l'autre quand il est différent (genre, culture, etc..) et le plaisir et la souffrance dans les organisations.

Cette perspective anthropologique a une visée éthique. Elle cherche à aider à mettre en place des pratiques de gestion plus respectueuses des hommes et des femmes qui travaillent dans les organisations. De ce point de vue, elle défend une conception humaniste du management.

L'objectif de ce module est de sensibiliser les participants aux apports des sciences humaines appliquées à l'organisation. Il s'agit de montrer comment certaines connaissances venant de disciplines variées permettent de mieux comprendre certains comportements observés dans les organisations et comment le management en les laissant parfois de côté risque de vivre des problèmes humains dont les conséquences peuvent être importantes pour la vie dans l'organisation concernée. Il s'agit également de montrer leur pertinence et leur utilité, en particulier pour un manager RH.

II. Présentation de l'intervenant

Jean-François Chanlat est Professeur à l'université Paris-Dauphine où il enseigne les sciences humaines appliquées à l'organisation et au management, l'anthropologie des organisations et le management interculturel. Diplômé des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en sociologie de l'Université de Montréal, il a rejoint le CREPA et Dauphine depuis maintenant plus de quatre ans après avoir enseigné 23 ans au Canada. Il mène actuellement des recherches sur le vivre ensemble dans les organisations contemporaines, les rapports entre culture et gestion et les effets des modes de gestion sur la santé mentale et physique. Il est directeur du MBA Executive Dauphine.



Le module « **Pilotage de la performance** » se compose de deux pôles complémentaires : un pôle « **Contrôle de gestion** » et un pôle « **Finance** ».

I. Pôle contrôle de gestion et management

Le contrôle de gestion est un processus de mesure et de pilotage de la performance au service des managers. Pour arriver à leurs fins, les managers disposent de nombreux leviers (outils) leur permettant d'élaborer, de décliner et d'évaluer la stratégie. Mais les modalités d'utilisation de ces outils dépendent de nombreux paramètres et permettent ainsi de multiples configurations de contrôle. Le séminaire montre que le problème n'est pas uniquement technique mais surtout stratégique et managérial.

Exemples de questions types auxquelles nous chercherons à répondre :

- Qu'est-ce que la performance ?
- Qu'est-ce que le contrôle de gestion, au-delà du reporting et des bean counters ?
- Quel design pour le cycle planification-contrôle ?
- Quelle déclinaison de la stratégie pour quelle stratégie ?
- Comment décliner la stratégie ?
- Quels indicateurs de performance (disons tout de suite qu'il n'y a pas de réponse...) ?
- Comment utiliser les indicateurs de gestion ?

II. Pôle Finance

Le séminaire « **Analyse comptable et financière** » aura pour objectif de présenter les éléments nécessaires pour analyser et expliquer les performances financières de l'entreprise. Le séminaire privilégiera une compréhension de la comptabilité et de l'analyse financières en situation, en prenant appui sur quatre situations pratiques :

- la présentation mensuelle de l'activité de l'entreprise au CE
- l'intervention d'un expert de CE sur les comptes annuels de l'entreprise / l'invitation du commissaire aux comptes par le CE
- la justification économique et financière d'un plan social / sa discussion par l'expert du CE
- la présentation des comptes (oeuvres sociales) du CE par son expert comptable

III. Présentation des intervenants

Nicolas Berland est professeur à l'université Paris-Dauphine.

Emmanuel Charrier est professeur associé de l'université Paris Dauphine où il enseigne et mène des recherches en matière d'audit légal et d'expertise de justice, ainsi qu'en comptabilité française et internationale (IFRS). Diplômé en droit des affaires (DEA Nanterre), en gestion (DEA Dauphine) et titulaire du diplôme d'expertise comptable, il est expert-comptable et commissaire aux comptes, associé d'un cabinet parisien en charge de PME et de sociétés cotées. Il intervient par ailleurs dans plusieurs instances professionnelles, et notamment le Com.Ex APE et la commission juridique de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes.

Eric Pezet est professeur à l'université de Valenciennes.



I. Objectives of the course

Business today is no longer confined to national territories, it goes beyond these borders through M&As, joint ventures and partnerships. The internationalization of business requires managers not only to speak the language of their partners but to understand their social codes. Hence to facilitate business, the English language has become the principle tool for communication in the vast majority of business dealings. Consequently it is widely recognized that Managers exposed to international staff and business dealings should have a minimum command of the language and an awareness of the culture.

This course proposes to help the participants to feel more comfortable with the English language and understand the social codes that underpin the language. To this end the international press, hardcopy and audio reports, will be analyzed to sensitize the participants to different cultural perceptions. Case studies will serve as a background to simulations of business meetings. Human Resource issues will be used for debate and presentations. Finally, a TOEIC test will be organized at the end of the program. This test is recognized in a wide number of companies as a reliable tool to assess English language mastery.

The course will be organized as follows:

An entrance test will be organized in the first week to assess the level of the participants. Teaching will be a mix of face to face class work and distance learning to facilitate timetable conflicts and a heterogeneous level in the group. Distance learning will take the form of telephone courses and/or email correspondence. Classes will be held in an audio-visual room equipped with a camera and all oral communications will be filmed and analyzed during the class.

II. Instructor profile

Elisabeth Gilabert-Lavery est PRCE à l'université Paris-Dauphine où elle enseigne les techniques de communication professionnelle en anglais et le cinéma irlandais - vecteur de la vie sociale et économique, elle est également responsable du développement des échanges Erasmus dans la zone britannique.



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

L'**objectif de ce module** est d'introduire les participants à la pratique du management stratégique via une simulation qui met les participants en situation de responsabilité, au sein d'un comité de direction réel, à la tête d'une entreprise virtuelle en compétition avec d'autres sur plusieurs marchés internationaux pendant plusieurs années de vie d'une industrie donnée.

Le séminaire aborde trois domaines fondamentaux du management stratégique :

- **Définition de la stratégie d'entreprise** : analyse prospective et diagnostic des capacités et des ressources de l'entreprise, des opportunités et des risques liés à l'évolution de votre environnement économique (anticipation), identification des options stratégiques ouvertes et choix d'une stratégie de développement dans le cadre d'une mission de création de valeur (multicritères).
- **Mise en œuvre et audit de la stratégie** : implémentation de la stratégie retenue à travers la déclinaison opérationnelle et la prise de décisions pendant l'équivalent de cinq ou six années de vie de l'entreprise avec audit et réévaluation permanente des choix initiaux (réactivité).
- **Évaluation de la stratégie et du management de l'équipe** : élaboration et présentation d'un rapport d'activité final permettant à chaque équipe de s'expliquer et d'auto évaluer sa stratégie et son management.

II - Présentation de l'intervenant

Daniel PAUL (Docteur ès Sciences des Organisations et ancien élève de la Harvard Business School) est professeur et consultant en stratégie d'entreprise. Il a dirigé les enseignements de Management Stratégique à l'Université de Paris Dauphine pendant plusieurs décennies et intervient dans de nombreuses grandes entreprises françaises et américaines. Administrateur de l'Association Française de Stratégie et de Développement d'Entreprise, membre du comité de rédaction de l'Expansion-Management-Review, co-auteur de « Mondialisation et management européen » publié chez Dunod en 2005, il est l'auteur de plusieurs simulations de stratégie mondialement reconnues : SimaStrat (1998), ManaStrat (2000), Glob'Strat (2003), Strat'Mania (2004).



I - Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Le recrutement reste une question stratégique pour les organisations, qu'il s'agisse de la PME où les erreurs en la matière sont particulièrement lourdes de conséquences, ou des grandes entreprises amenées à gérer de nombreuses candidatures. Les changements démographiques, technologiques, l'évolution de la relation au travail et de la relation à l'entreprise, sont autant d'éléments de contexte qui renforcent l'importance du sujet et questionnent un certain nombre de pratiques actuelles.

Le nombre de recrutements prévus et/ou de CV reçus s'avèrent des indicateurs bien pauvres et pourtant fréquents d'une politique de recrutement. Ce séminaire défend l'idée que le recrutement est avant tout une recherche d'adéquation (« fit ») entre une organisation et un individu.

L'**objectif** de ce module est de questionner les participants sur les pratiques observées et leurs différents aspects (process, méthodes, outils...), en apportant des éléments de réponse, généralement issus de résultats de recherches.

En termes de **contenu**, il s'articule autour de plusieurs thématiques clés, qui reflètent l'ensemble d'un processus de recrutement : la question de l'intégration, de l'évaluation, du sourcing, et de la définition du besoin. Enfin, le séminaire conclue sur la notion de « bon » ou « mauvais » recrutement, et l'évaluation des politiques de recrutement des entreprises.

II - Présentation de l'intervenant

Serge Perrot est professeur à l'université Paris sud 11, faculté Jean Monnet, où il enseigne le management des ressources humaines. Titulaire d'un DEA (Dauphine), d'un MBA (NSU) et d'un doctorat en sciences de gestion (Dauphine), il est actuellement chercheur au PESOR, et mène des recherches sur la socialisation organisationnelle et ses applications (recrutement...). Il est également co-responsable du MBA IP Le Caire (Dauphine - IAE de Paris).



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

L'objectif de ce module est triple :

- **Permettre d'accéder à une représentation diversifiée et à la maîtrise des principaux concepts.** La distinction entre savoir-faire et compétences, entre gestion des compétences et gestion par les compétences, notamment, est un préalable indispensable à la mise en tension de la logique compétence.
- **Développer une logique compétence, au service et élément de la stratégie de l'entreprise, et non centrée sur les seuls outils.** Il s'agira : (1) de présenter les finalités et principaux enjeux de la démarche compétence ; (2) d'élaborer un panorama des principales configurations et architectures possibles de la démarche compétences ; (3) d'exposer les outils à développer **en fonction** des orientations présentes et futures de l'organisation.
- **Identifier les apports et limites d'une démarche compétences.** Comme pour toute pratique de Gestion des Ressources Humaines, des retours sur investissement sont attendus et envisageables, mais des difficultés nouvelles propres à un environnement donné peuvent aussi être générées par la démarche. L'anticipation des uns et des autres doit être objet d'une réflexion attentive.

II. Présentation de l'intervenant

Daniel Pémartin est Consultant et Formateur en Gestion des Ressources Humaines. Il est intervenu dans de très nombreuses entreprises, de secteurs et de tailles diversifiés, dans toute la France et à l'étranger. Il a notamment accompagné la mise en place de projets de changements majeurs, et participé au déploiement et à l'accompagnement de démarches compétences dans plusieurs multinationales.

Maître de conférences associé à l'IAE de Caen-Basse-Normandie, il y enseigne la Gestion des ressources humaines et le management du changement dans plusieurs diplômes (Master Management opérationnel, Master Management des administrations et des entreprises...), tant en formation initiale, qu'en formation continue.

Il assure, enfin, **la responsabilité pédagogique du Master Gestion des ressources Humaines, en formation continue**, à l'IAE de Caen, ainsi que celle de la licence Management des entreprises, en présentiel et en ligne.

Outre plusieurs articles publiés dans la revue *Personnel*, il est l'auteur de divers ouvrages, notamment :

- L'entreprise vue par ses salariés, Editions d'organisation, 1990.
- Mythes d'entreprise et communication interne, Editions d'organisation, 1990.
- Réussir le changement, ESF, 1996.
- La gestion par les compétences, Editions management, 1999.
- La compétence, au coeur de la GRH, Editions management et société, 2005



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

La formation continue s'est considérablement développée et structurée au cours des trente dernières années. La France dispose d'un dispositif législatif et contractuel très spécifique, et y consacre des budgets significatifs (plus de 20 milliards d'Euros par an, dont 7 engagés directement par les entreprises). Ce dispositif a évolué en 2004 par le vote d'une nouvelle Loi. Au delà des effets d'annonce sur le montant des dépenses, et des discours convenus sur l'importance de l'investissement dans la formation, tant pour le développement des entreprises que pour donner une seconde chance aux individus, et les accompagner dans leur trajectoire professionnelle, qu'en est-il de la manière dont cet investissement est managé et optimisé ? On se centrera ici sur le management de la formation dans l'entreprise, et particulièrement sur trois axes majeurs de ce management :

- la contribution de la formation à la réussite d'objectifs d'entreprise
- le positionnement de la formation dans une démarche globale de gestion des compétences et d'individualisation des parcours
- la diversification des formes d'apprentissage

L'objectif de ce module est de donner aux participants une vision d'ensemble des approches permettant d'optimiser les ressources de la formation continue. Il abordera trois thèmes principaux :

- la définition d'une politique de formation et sa traduction dans un plan de formation
- le montage d'actions sur mesure (ingénierie de formation et développement des compétences)
- le pilotage d'une politique de formation (indicateurs de gestion et de résultats, audit)

II. Présentation de l'intervenant

Alain MEIGNANT dirige depuis 2000 le cabinet de conseil en management des ressources humaines qui porte son nom. Titulaire d'un Doctorat de Psychologie de l'Université de Nancy II, il a, au cours de sa carrière, assumé des responsabilités dans des organismes de conseil ou d'études (Entreprise & Personnel, Quaternaire), et de développement des Ressources Humaines en entreprise (SOLLAC.). Il est également Président de la société Webcompétence. Il enseigne dans divers établissements d'enseignement supérieur comme l'ESSEC, ou l'ISMQ à Bordeaux. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, notamment "Les compétences de la Fonction Ressources Humaines" (Ed. Liaisons / 95), "Manager la formation" (Ed. Liaisons / 8ème édition 2009), "Ressources Humaines: Déployer la stratégie" (Ed. Liaisons/00), « le DRH, partenaire stratégique » (Editions Liaisons, 2004) et "Manuel d'Audit du Management des Ressources Humaines" (Editions Liaisons, 2009, 2^{ème} édition).



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Ce cours vise à préparer les participants :

- à analyser et comprendre des situations de relations interpersonnelles et de relations humaines au sein des équipes. Il aidera notamment à analyser et comprendre les attitudes et les comportements des collaborateurs à l'échelle d'un établissement ou d'une entreprise. Cette compréhension de situations comportementales permettra d'adapter les décisions managériales pertinentes, puis de penser et de mettre en œuvre une politique de ressources humaines fondée sur les relations humaines.
- à la prise de décision en matière de politique et de gestion des rémunérations dans les entreprises.

L'analyse des politiques de rémunération permettra de développer des compétences en matière d'élaboration de stratégie de rémunération : définir un système de rémunération et lui fixer des objectifs en termes d'attractivité, de motivation et de fidélisation du personnel, en termes de recherche de flexibilité et de maîtrise de la masse salariale, en termes d'accompagnement et de soutien des choix stratégiques de l'entreprise.

Au-delà, développer une vision stratégique des rémunérations permettra au manager de prendre des décisions en fonction d'alternatives possibles et d'objectifs propres à la responsabilité d'un établissement, d'un service ou d'une population de salariés (quelle rémunération : augmentation générale, individualisée, prime, avantage divers ? pour quel objectif : motiver, fidéliser, impliquer, satisfaire, attirer, flexibiliser ? en tenant compte des contraintes budgétaires et de stratégie de rémunération de l'entreprise. Puis, l'analyse de la gestion des rémunérations permettra de développer des compétences en matière de mise en place d'un système de rémunération dans une entreprise ou un établissement. Cette compétence permettra également d'encadrer des responsables Comp & Ben dans cette activité qui doit être reliée à la définition de la stratégie de rémunération de l'entité. Devront être maîtrisés : l'élaboration d'une grille de classification et d'une grille salariale, le pilotage de la masse salariale, l'élaboration d'un système de rémunération des compétences, le montage d'un plan d'intéressement, d'un plan d'achat d'actions par les salariés, d'un plan d'épargne retraite, etc.

II. Présentation de l'intervenant

Patrice ROUSSEL : Professeur de sciences de gestion à l'IAE de l'Université Toulouse 1, Directeur du GRACCO GDR CNRS, Responsable du département Gestion du LIRHE FRE CNRS, Responsable du Master Management des Ressources Humaines. Ses domaines de recherche couvrent le comportement organisationnel, l'efficacité des politiques de ressources humaines, la politique et la gestion des rémunérations, les méthodes de recherche en sciences de gestion. Ses domaines d'enseignement couvrent la gestion des ressources humaines, la politique et la gestion des rémunérations, la gestion par les compétences, le changement organisationnel, les théories des organisations, la méthodologie de recherche.



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire.

Parmi les nombreuses complexités et difficultés qu'ont à gérer les DRH dans leur fonction au quotidien, la gestion des instances représentatives du personnel et de l'environnement social RH (administration, organismes sociaux, ...) revêt une tournure très particulière.

Cette problématique repose, de surcroît, sur une réalité typiquement Franco-française, faite d'exigence aiguë du droit du travail, de modalités compliquées de gestion du dialogue social et de mode relationnel souvent complexes entre la Direction et les représentants du Personnel.

La pratique de gestion des relations sociales et professionnelles apparaît à beaucoup essentiellement fondée sur des connaissances empiriques basées sur de nombreuses années d'exercice où succès et échecs se sont alternés afin de bâtir l'expérience sociale du DRH.

Alors, pourquoi faudrait-il pour autant s'efforcer d'enseigner et de former à ce thème les nouvelles générations de managers RH ?

La réponse positive repose sur deux constats : d'une part, force est de constater que la qualité des relations sociales laisse à désirer en France ; d'autre part, la quasi disparition des conflits ouverts ne permet plus cet apprentissage sur le tas et laisse démunis les DRH lorsqu'ils ont à faire face à leur premier conflit après de nombreuses années d'exercice.

L'objectif de ce module est d'apporter aux étudiants des enseignements à la fois théoriques et pratiques en terme de gestion des relations sociales et professionnelles afin de mieux comprendre et interpréter les situations vécues et d'éviter certaines erreurs majeures. Une sensibilisation à la négociation sera dispensée, avec une attention toute particulière portée à la gestion du conflit social.

Le séminaire traitera les thèmes suivants :

- Les acteurs des relations sociales
- Modalité de la représentativité
- Techniques et principes de la négociation sociale
- L'observation sociale
- La gestion du conflit

II. Présentation des intervenants

Eric Campoy est maître de conférences à l'université Paris-Dauphine

Gérard Taponat est professeur associé à l'université Paris-Dauphine et DRH



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire.

L'objectif de ce module est de sensibiliser les participants :

A l'audit social :

- Connaître une méthode d'audit interne, le vocabulaire et les outils associés pour être capable de comprendre le travail des auditeurs internes
- S'approprier la méthode et les outils des auditeurs pour être capable de conduire une première mission d'audit interne

A la responsabilité sociale :

- Connaître les définitions et les origines de la responsabilité sociale.
- Connaître les outils de mesure de la performance globale et les modèles de la notation extra-financière afin de comprendre les enjeux de la déclinaison de la responsabilité sociale au niveau de la sphère financière, notamment les caractéristiques de l'investissement socialement responsable.

Le séminaire aborde 3 thèmes :

1. **L'Audit social.** Il s'agit de dresser un panorama des outils et méthodes mobilisés par les auditeurs internes.
2. **La Responsabilité sociale.** Dans un premier temps, on abordera les origines et les différents concepts associés à la responsabilité sociale d'entreprise. Puis on présente les principales démarches utilisées pour mesurer la performance globale de l'entreprise ainsi que les stratégies mises en œuvre pour intégrer les différentes dimensions de la responsabilité sociale.
3. **L'Investissement socialement responsable.** Les enjeux de la déclinaison de la responsabilité sociale de l'entreprise au niveau de la sphère financière seront explicités. Les origines et les processus de gestion de l'investissement socialement responsable seront exposés.

II - Présentation de l'intervenant

Frédérique Déjean est maître de conférences au CNAM où elle enseigne la comptabilité et est responsable de l'UE « Comptabilité Approfondie » du parcours DCG de l'expertise-comptable. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'université Paris Dauphine, elle mène actuellement des recherches sur les thématiques du développement durable : notation sociétale, information extra-financière, investissement socialement responsable. Ses travaux ont donné lieu à des publications dans des revues académiques. Elle a publié un ouvrage en 2005 : *L'Investissement socialement responsable – Etude du cas français*, Vuibert, Paris.



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

L'objectif de ce module est de sensibiliser les participants :

- À la compréhension des moyens requis à la mise en œuvre d'un SIRH performant (principe de réalité)
Il s'agira de présenter le panorama des processus idéalement couverts par le SIRH, l'état des lieux des applications et des principales contraintes et tendances du marché.
- Aux apports et limites du SIRH dans les politiques RH classiques (principe d'efficacité).
Il ne s'agit pas de faire un plaidoyer pour cette fonction et les pratiques existantes mais plutôt d'évaluer leur pertinence et leur utilité, en particulier pour un manager RH.
- Aux nouveaux apports du SIRH dans la gestion et le pilotage des ressources humaines pour les années à venir (principe d'innovation)

II. Présentation de l'intervenant

Sébastien Maire dirige depuis 2009 la « Direction de l'organisation RH et de la gestion de l'information sociale » du Groupe BPCE (Banques Populaires – Caisses d'Épargne).

Depuis janvier 2006, il était Directeur du système d'information Ressources Humaines du Groupe Banque Populaire. Il était auparavant consultant chez Accenture où il a géré des projets et des programmes de transformation de SI et d'organisations auprès d'entreprises industrielles françaises et européennes.



I - Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Les organisations prennent un soin très grand à sélectionner leurs collaborateurs en mettant en place des dispositifs relayant leurs exigences quant au contenu du poste à pourvoir et à ses impératifs de résultat. Le moment de la prise de fonction revêt donc un caractère crucial tant pour l'entreprise que pour l'intéressé. Il est important pour un DRH d'y porter une attention spécifique et bien évidemment d'y avoir réfléchi soigneusement lorsqu'il s'agit de la sienne propre !

L'objectif de ce module est de faire partager aux participants leurs expériences respectives en matière de prise de fonction afin d'en identifier, avec le témoignage de l'intervenant, les risques et les conditions de réussite, selon le contexte et la nature du poste.

Le séminaire aborde 3 thèmes :

- Repérage des facteurs clés de succès d'une prise de fonction
- Les caractéristiques d'une prise de fonction en tant que DRH qu'il s'agisse ou non d'une création de poste
- Les modalités de management d'une équipe RH en identifiant les différences majeures entre une localisation monosite, multisites, nationale ou internationale.

II - Présentation des intervenants

Catherine Chouard a rejoint Elios, N°3 en Europe de la restauration collective et de concession avec plus de 50.000 collaborateurs dans 12 pays, en Janvier 2001 pour y créer la fonction de Directrice des Ressources Humaines Groupe.

En Novembre 2004, il lui a été décerné pour l'ensemble de sa carrière, le Prix du DRH de l'Année par le Jury Le Figaro-Hudson.

Economiste, diplômée de l'INSEAD et d'un DESS de management avancé des Ressources Humaines à l'IAE de Paris, elle a travaillé successivement à la Délégation à l'Emploi au sein du Ministère du Travail et de l'Emploi, à EDF-GDF, chez DHL International en tant que DRH et Responsable national des centres d'appels clients puis chez GrandVision (GrandOptical-PhotoService) pour y créer en 1995, la fonction de DRH Groupe et accompagner l'internationalisation des activités en séjournant quelques années au Royaume-Uni.

Philippe Gaud est ancien DRH Europe d'Apple

Jean-Pascal Arnaud est DRH de Chantelle



I - Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Nul ne pourra contester l'emprise grandissante de la règle de droit dans le quotidien de l'entreprise. Le management juridique des salariés ne saurait être l'exception à ce phénomène parfois ressenti comme un frein à la liberté d'entreprendre.

Cependant la réalité et l'importance du « capital humain » de l'entreprise interdit que soit méprisé le contexte légal et jurisprudentiel de la fonction RH que d'autres acteurs de la vie de l'entreprise utilisent parfois abondamment (abusivement ?) dans leur relation à l'entreprise ou sa direction.

Le rôle de la DRH devra nécessairement prendre en compte la réalité juridique, non pour seulement en affirmer les contraintes, mais pour tenter dans toute la mesure du possible d'en saisir les opportunités et contribuer ainsi à resituer le droit du travail dans une fonction d'aide à la gestion de l'entreprise.

L'objectif de ce séminaire sera de sensibiliser les participants aux grands sujets du droit du travail, abordés dans une approche concrète et pragmatique.

L'ambition de l'intervenant est d'aider à la mise en place d'un réflexe d'information et de veille juridique chez des professionnels de la fonction RH dont la vocation n'est pas l'ultra spécialisation juridique.

Les questions juridiques sont donc abordées par grands dossiers, leur présentation privilégiant après l'étude des points incontournables de la législation sociale, le partage avec les participants autour des questions concrètes caractérisant leur quotidien, actuel ou futur.

II - Présentation de l'intervenant

François COUTARD est avocat depuis près de quinze ans. Exerçant à Lyon depuis 2000 en tant qu'associé du cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon, dont il est par ailleurs l'un des co-gérants, il a travaillé auparavant au sein de Fidal, Direction Paris et International, comme Directeur Associé.

Son parcours professionnel l'a notamment amené à accompagner des entreprises, nationales et internationales, dans leur projet de réorganisation et à gérer de nombreux licenciements économiques.

Il est titulaire d'une maîtrise en droit, d'un deug de philosophie et d'une licence en sciences humaines.

Il a contribué à la rédaction d'un ouvrage sur la négociation d'entreprise paru aux éditions Liaisons.

Membre de l'ANDCP, il appartient au bureau du groupe Rhône dont il est le correspondant juridique en matière de droit du travail, animant régulièrement le « Club droit du travail » de ce groupe qui réunit une cinquantaine de DRH.



I - Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Dans un premier temps, l'objectif de ce séminaire consiste à mettre en évidence les principaux enjeux du marketing aujourd'hui. Cette première partie vise à donner aux participants les éléments essentiels de la boîte à outil conceptuelle et méthodologique du marketing pour les RH. Il s'agit également de mettre en évidence les interactions entre marketing et RH et notamment, de montrer l'importance de la dimension « personnel » dans la réussite d'une stratégie de service.

Dans un deuxième temps, l'objectif du séminaire consiste à déterminer dans quelle mesure la démarche marketing peut être valablement appliquée aux management des RH, pour quels objectifs, sous quelles conditions, et par quels moyens. Un point particulier sera fait sur la communication interne et sur le marketing de la fonction RH.

Le séminaire repose sur des présentations didactiques et des échanges avec l'intervenant, les exposés des participants et des témoignages (notamment celui de Ludovik Putaud, DRH Ile-de-France de Castorama).

II - Présentation et coordonnées de l'intervenant

Pierre Volle est Professeur de marketing à l'Université Paris-Dauphine où il dirige le Master « Distribution et Relation client » ainsi que l'Observatoire de l'Innovation Commerciale (OICE). Depuis 2007, il est également Directeur de la communication de l'Université Paris-Dauphine. Pierre Volle est spécialiste de marketing relationnel et de marketing des distributeurs (CRM, E-commerce...). Il intervient régulièrement dans des programmes de formation et lors de séminaires, notamment dans les secteurs de la distribution (PPR, Leroy Merlin...) et de la banque-assurance (MMA, Crédit Mutuel...). Membre du conseil d'administration et du bureau de l'Association Française du Marketing, Pierre Volle a été rédacteur en chef de la revue *Décisions Marketing*, de 2001 à 2005. Il est membre de DRM (Dauphine Recherche en Management), unité mixte du CNRS, où il dirige plusieurs thèses de doctorat. Il est l'auteur de plusieurs articles et d'ouvrages – comme *Comportement des consommateurs et décisions marketing* (Dunod, 2003) ou *Gestion de la relation client* (Pearson, 2006).



I. Objectifs pédagogiques et contenu du séminaire

Le séminaire se propose d'aborder trois domaines principaux (en soulignant particulièrement les apports opérationnels pour les étudiants) :

- La mobilité internationale des cadres. Comment réussir à l'étranger en identifiant les facteurs clés d'intégration ?
- Les compétences interculturelles au sein des équipes diversifiées. Comment les valoriser ?
- Le management de la diversité. Comment piloter, en tant que manager, une gestion des différences « efficace » ?

En plus des apports de Ph. PIERRE, l'intervention comportera deux ateliers interactifs (1 heure chacun) sur (1) les conditions de réussite à l'étranger et (2) sur les malentendus interculturels les plus fréquents dans des équipes diversifiées.

La restitution de ces ateliers interactifs se fera sous forme de scènes de théâtre et de haïku (forme poétique codifiée d'origine japonaise).

II. Présentation de l'intervenant

Philippe Pierre est consultant, il accompagne internationalement le développement des entreprises, des dirigeants et des cadres en aidant à l'intégration et à la réussite de profils différents. Docteur en sociologie de Sciences-Po, il y dirige le cycle Diversité et Management Interculturel depuis 2007. Il exerce, depuis plus de douze années, dans le domaine de la gestion des ressources humaines et, après avoir été notamment Directeur des Ressources Humaines de PCI/Division Luxe de L'Oréal (Armani, Helena Rubinstein, Biotherm, Cacharel...), puis Directeur de la formation de la Division Coiffure de L'Oréal, a choisi de devenir consultant indépendant.

Philippe Pierre est également chercheur associé au LISE/CNRS et conduit des recherches sur l'identité des cadres mobiles, le management interculturel, les organisations apprenantes et la sociologie de la mondialisation. Parmi ses publications, on citera : (avec Jean-Luc Metzger et Dominique Martin) Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Le Seuil, 2003, (avec Evalde Mutabazi) Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise, L'Harmattan, 2008.

www.philippepierre.com



I. Objectif pédagogique et contenu du séminaire

L'erreur pratique la plus courante est d'essayer de faire fonctionner les Instances Représentatives du Personnel (IRP) comme s'il s'agissait d'une réunion de service et d'y appliquer les mêmes méthodes d'animation. Le conflit n'est alors jamais très loin. Le dialogue social n'est pas seulement une obligation légale. Ses dimensions sont multiples : historiques, idéologiques, sociologiques, économiques, symboliques... Concevoir l'intérêt d'un « levier représentatif » indépendant du levier hiérarchique et le faire fonctionner de façon spécifique, au service de la régulation globale de l'entreprise, suppose, bien sûr, d'en comprendre et d'en mesurer les enjeux (cf. Module 2, séminaire 11). Mais c'est également une affaire de pratique dont les règles spécifiques (formelles et informelles) s'apprennent et dont les dysfonctionnements s'anticipent, se gèrent et s'analysent.

L'objectif du séminaire est de partir des différentes situations de dialogue social (réception de délégués, présidence d'un CE, gestion d'un conflit, séance de négociation...) pour identifier les erreurs les plus courantes, comprendre leur origine et fonder les bonnes pratiques.

Le séminaire est construit autour de trois jeux de rôle filmés, préparés en sous-groupes, qui permettront de fixer des outils d'analyse, de comportement et d'action. Les apports du séminaire 11 seront également revisités et réinvestis dans les jeux de rôle et dans les nombreux exemples d'entreprises qui seront abordés.

II - Présentation de l'intervenant

Jean-Nicolas Moreau est Directeur- fondateur du cabinet Res-EuroConseil, spécialisé dans la gestion des risques. Res-EuroConseil intervient en formation et en conseil principalement dans trois domaines : 1- Les stratégies sociales, et plus particulièrement dans l'accompagnement des négociations sociales, la gestion des conflits et des crises sociales. 2- Le management des risques santé et sécurité au travail (SMS, Documents Uniques d'évaluation des risques, intégration des problématiques santé- sécurité dans le management quotidien, approches organisationnelle et managériale de la santé mentale au travail). 3- La gestion de la complexité (notamment sur les nouveaux risques liés à l'application des normes ISO). Membre de la Commission Culturelle Française pour l'UNESCO, il intervient régulièrement en formation continue, notamment à l'ENA et à l'ENSP et a dirigé pendant plusieurs années un séminaire inter grandes écoles sur le développement durable.



I - Objectif pédagogique et contenu du séminaire

Il n'est guère aujourd'hui d'entreprises qui ne revendiquent de mettre en œuvre des principes de gestion de projet. Parce qu'elle structure une réalité à venir, la logique projet est perçue comme un des vecteurs organisationnels de l'apprentissage et du changement. Mais au-delà du discours, qu'en est-il des pratiques réelles ? Comment la gestion de projets peut-elle servir la conduite du changement ? Quel est l'impact sur les pratiques de gestion de ressources humaines ?

Nous chercherons à répondre à ces interrogations en portant le regard à deux niveaux :

- celui de l'entreprise fonctionnant par projet
- et surtout celui du projet de changement RH lui-même.

Le management de projet RH, qui est très lié au management du changement, repose sur un savoir-faire qui s'acquiert dans l'action, en général sur de longues périodes d'apprentissage marquées par des succès et des échecs. Le module a comme premier objectif d'aider les participants à accélérer cet apprentissage, en les faisant dépasser les schémas archétypaux de la gestion de projet, ainsi que les discours cosmétiques sur les succès du changement. Il vise à produire une pratique du changement qui prenne en compte les réalités organisationnelles et sociales dans lesquelles elle se déploie, ainsi que la réalité humaine (compétences, attitudes générales face à certaines questions-clef) du participant lui-même, futur acteur RH porteur de changement.

II - Présentation de l'intervenant

François Fort (Docteur en Sciences de Gestion de l'Ecole des Mines de Paris) est consultant et chercheur associé au CREPA ainsi qu'au CGS Ecole des Mines de Paris. Ses travaux concernent l'innovation managériale, et se focalisent sur l'émergence de nouvelles pratiques de management et de GRH dans les contextes des organisations de R&D. Il manage plusieurs projets européens sur ce sujet, et conseille plusieurs grandes entreprises internationales

