

Méthodologie UA Responsable DRH-*ed*

UARH02 & UARH03

DIE
Responsable du Développement
des RH en écosystème dynamique

DIE5700A

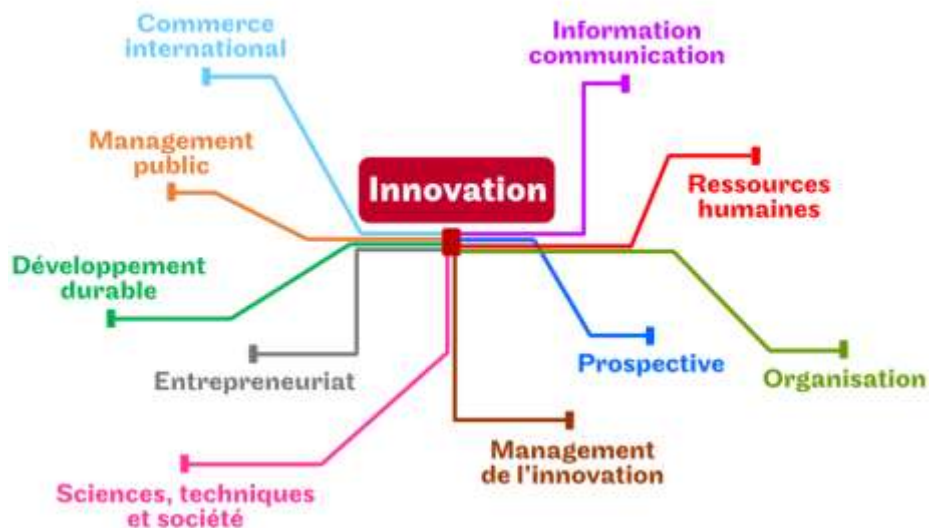


Table des matières

Le processus	2
Le mémoire de valorisation des compétences acquises UARH02	4
L'expérience Professionnelle	5
Le Rapport d'Expérience Professionnelle : un rapport de stage ou un rapport d'activité ?	6
Les objectifs poursuivis par les deux UA (les critères appréciés par le jury).....	7
- Identifier la demande.....	8
- Moyens d'investigation	8
La dimension formelle	8
Quelques conseils	11
Bibliographie disponible en ligne	12
Contacts.....	12

L'auditeur/l'élève qui désire valider ce cursus de formation au Cnam doit obligatoirement :

- Être titulaire d'un niveau Bac+4 (Master 1 RH, droit... ou titre RNCP RRH),
- Obtenir **pour chaque Unité d'Enseignement (UE)** de la formation une note égale ou supérieure à la moyenne (soit au moins 10/20),
- **Décrire une action de valorisation des compétences acquises (UARH02)**
- **Rédiger un Rapport d'Expérience Professionnelle (UARH03).**

L'expérience professionnelle n'est pas obligatoire pour l'inscription aux unités d'enseignement. Par contre, si l'objectif de l'auditeur est l'obtention d'un diplôme, elle lui sera demandée au moment de la délivrance du diplôme.

La validation des UE seule ne permet pas la délivrance du diplôme. La délivrance du diplôme n'est possible qu'après décision du jury diplômant sur présentation des documents relatifs aux UA.

Le processus

L'auditeur effectue la démarche en ligne :

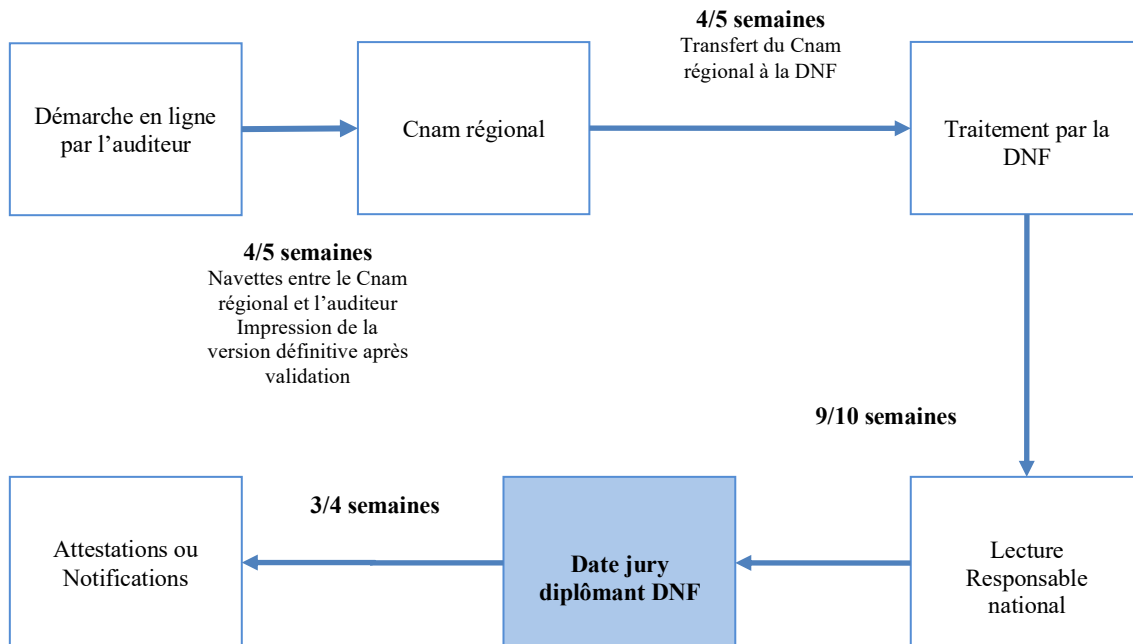
<https://diplome.cnam.fr/>

Le mémoire de valorisation des compétences et le rapport d'expérience doivent être accompagnés du dossier administratif complet (dossier en ligne) permettant de valider l'acquisition des compétences professionnelles en lien avec le contenu de la formation.

Un avis favorable ou défavorable est donné par le **responsable pédagogique local** de la formation. Ensuite, le **jury diplômant organisé par le responsable national** de la formation (Cnam Paris) décide de l'octroi ou non des crédits ECTS correspondants.

- **Le mémoire de valorisation des compétences UARH02** représente 12 crédits ECTS sachant qu'1 crédit équivaut à environ 25 heures de travail.
- **Le rapport d'Expérience Professionnelle UARH03** représente 14 crédits ECTS sachant qu'1 crédit équivaut à environ 25 heures de travail.

La DNF (Paris) planifie plusieurs jurys chaque année. Le mémoire et le rapport d'Expérience Professionnelle sont à remettre au Cnam régional **au moins 8 semaines avant la date du jury diplômant**. Les dossiers transmis au-delà des dates limites indiquées seront présentés au jury diplômant suivant.



N-B : Attention / confidentialité

- **N'oubliez pas de demander l'autorisation de l'organisme d'accueil.**
- **Ne pas écrire « *confidentiel* » en filigrane des pages de votre mémoire (difficultés pour la lecture).**
- **Vous pouvez ajouter en préambule à votre rapport la phrase suivante : « L'entreprise X n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »**

Le mémoire de valorisation des compétences acquises UARH02

L'auditeur est **invité à développer une action réalisée individuellement ou collectivement afin de valoriser les compétences acquises.**

L'auditeur doit démontrer sa capacité à analyser une situation, à problématiser (objectifs), à planifier-hiérarchiser des actions et à identifier des impacts/résultats.

Pour ce faire, l'auditeur peut mener une action collectivement OU rédiger une étude de cas.

Choix 1 : Les auditeurs peuvent décider de mener collectivement une action de valorisation de l'expertise RH en lien avec le centre CNAM local (café RH, cycle de conférences, colloque thématique, article de presse...).

Une attestation du centre CNAM sera déposée dans le dossier de l'auditeur comme justificatif.

Choix 2 : L'auditeur peut décider de rédiger une étude de cas afin de valoriser ses compétences. **Valorisez ses compétences par l'exemple ! L'étude de cas !**

Comment rédiger une étude de cas ou study case ? L'étude de cas permet en quelques pages de valoriser la ou les solutions utilisé(e)s pour répondre à une problématique rencontrée en situation professionnelle.

Vous sélectionnez le format le plus adapté pour votre communication (document avec texte rédigé, diaporama avec slides de présentation, poster). Le nombre de pages est donné à titre indicatif.

1/ Diagnostic : Présentation - description de la situation professionnelle (2 pages/slides)

- Présentation de l'organisation concernée. Quel est son environnement (juridique, culturel, géographique...)? Identification des Parties prenantes internes et externes.
- Indicateurs du positionnement stratégique (rentabilité, parts de marché...)
- Présentation des objectifs stratégiques et de la contribution de la fonction RH aux objectifs.
- Priorités ?

2/ Identification de la problématique (2 pages/slides)

- Quel est le problème (quoi faire ? qui ? élément déclencheur ?) ?
- Explicitez en évoquant par exemple des indicateurs sociaux (absentéisme...) ou des situations critiques (événements négatifs).
- Quel est l'objectif à atteindre (enjeux ? élément qui permettra de vérifier la résolution du problème) ?
- Quel est le processus méthodologique ?

3/ Elaboration de solutions (2 pages/slides)

- Présentation des actions menées (avec qui ? comment ?) ou planification des actions à menées (étapes ? comment ?)

4/ Les résultats obtenus – recommandations (2 pages/slides)

- Quelles évolutions ?
- Quels impacts ?
- Prochaines étapes ?

L'expérience Professionnelle

L'expérience professionnelle doit correspondre, **en durée**, **en nature** et **en niveau**, aux exigences du titre RNCP Niveau 2 – *Responsable Ressources Humaines*.

En durée :

Conformément à la règle générale en vigueur au Cnam :

- Minimum de **deux ans en Ressources Humaines**
- Minimum de deux ans d'expérience professionnelle hors domaine et un an dans la fonction RH
- Une expérience **hors domaine** RH significative. Dans ce cas, **un stage en relation avec le diplôme visé sera exigé en complément.**

En nature :

Les activités professionnelles valorisées dans le cadre de ce rapport doivent couvrir plusieurs domaines de la GRH et être exercées au sein d'un service rattaché à la DRH.

Plus précisément, ces activités professionnelles doivent porter **au minimum sur deux pratiques RH : administration du personnel (formalités administratives), recrutement, paie-rémunération, formation, gestion des compétences et des emplois, gestion des carrières et de la mobilité, relations sociales-dialogue social, communication/marketing RH, etc.**

Activités en adéquation avec les exigences attendues :

- 1) Participation à l'élaboration de la stratégie en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ;
- 2) Etablissement d'une politique de développement des compétences des salariés (appréciation du personnel, formation, gestion des emplois et des carrières) ;
- 3) Accompagner et soutenir les relations entre les parties prenantes internes (communication interne, relations avec les partenaires sociaux) et externes ;
- 4) Veiller au respect de la réglementation juridique et des obligations sociales pour l'ensemble des politiques RH ;
- 5) Apporter un appui théorique et méthodologique (outils) en termes de gestion opérationnelle des Ressources Humaines.

En niveau :

Les activités professionnelles valorisées dans le cadre de ce rapport doivent mettre en évidence les **compétences acquises** par l'auditeur. Ces compétences doivent être en adéquation avec les exigences attendues. A ce niveau, l'auditeur doit **concevoir, élaborer et conduire un projet en vue de répondre à une problématique organisationnelle**.

Compétences en adéquation avec les exigences attendues :

Lévy-Leboyer (2009) définit la compétence comme : « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* » (p.22).

- **Compétences à dimension sociale ou interpersonnelle** : Communication écrite et orale, Sens de la négociation, Force de conviction, Argumentation, Sens pédagogique, Compréhension des intérêts et enjeux des parties prenantes (direction, salariés, équipes, partenaires sociaux), Capacité à susciter une dynamique/motivation, Capacité à déléguer, Discrétion.
- **Compétences à dimension organisationnelle/stratégique** : Sens de l'organisation et de la planification, Vision claire des objectifs et des moyens de contrôle, Coordination des actions/projets, Sens des priorités, Prise d'initiative, Vision sur le long terme (prospective à partir des résultats actuels).
- **Compétences à dimension cognitive** : Compréhension, Expression écrite et orale, Recueil et Structuration de l'information, Identification de problèmes/besoins en compétences, Raisonnement déductif et inductif, Intelligence des situations (Perception analytique de la situation), Résistance au jugement prématuré, Capacité à prendre de la distance (vision macro).
- **Compétences théoriques et techniques relatives aux outils/pratiques RH** : Recueillir et structurer l'information RH (méthodes de recueil de données sociales), Mettre en place des politiques de GRH (vision macro de l'organisation, réaliser un diagnostic/audit, formuler des préconisations RH), Identifier parmi les outils RH disponibles les plus pertinents pour répondre aux orientations stratégiques, Capacité à élaborer, mettre en place et faire fonctionner les outils de base en RH (obligations juridiques, méthodologie conflits sociaux, maîtrise des logiciels/progiciels RH, systèmes de rémunération, etc.), Gestion de la communication (interne et externe).

Le Rapport d'Expérience Professionnelle : un rapport de stage ou un rapport d'activité ?

Cas n°1 : J'occupe un poste en RH qui correspond, en durée (mini. 2 ans), en nature et en niveau, aux exigences attendues pour le titre.

Dès votre inscription, il faut demander des états de service à votre employeur (fiche de poste détaillée signée par l'employeur). Dans ce cas, vous avez **un rapport d'activité** à fournir.

Cas n°2 : Mon expérience professionnelle ne correspond pas, en durée, en nature et en niveau, à la spécialité du diplôme.

Si votre activité professionnelle ne correspond pas, en durée, en nature et en niveau, à la spécialité du diplôme que vous préparez, vous devez pouvoir justifier d'un stage. **Le stage doit être d'une durée de 3 à 6 mois en fonction de vos activités professionnelles précédentes** et de leurs relations avec la spécialité (eg. management). Dans ce cas, vous avez un **rapport de stage** à fournir en même temps que vous effectuez votre demande de titre. N'oubliez pas de faire valider votre expérience avant la fin de vos études.

N-B : La convention de stage passée entre le Cnam, l'entreprise d'accueil et l'auditeur exige la présentation d'une proposition de stage qui doit être validée en amont (cf. correspondre, en nature et en niveau, aux exigences attendues). Cette convention ne peut être délivrée au-delà de l'année d'inscription.

Cas n°3 : Je ne suis pas certain d'avoir l'expérience requise.

Lorsque l'auditeur **s'est engagé dans le parcours** (Unités d'Enseignement), il fait **une demande d'examen anticipé de l'expérience professionnelle** (demande en ligne via la plateforme demande de diplôme). Il doit ABSOLUMENT indiquer dans les commentaires « demande examen anticipé de l'expérience ». Ce dossier intègre les pièces relatives à l'expérience (en durée/date et en nature/fonction exercée). Si le responsable national juge que l'auditeur possède une expérience professionnelle correspondant au **niveau de compétence dans le domaine de la formation**, il est dispensé du stage professionnel et doit fournir un Rapport d'activité. Le cas échéant, il précisera la nature et la durée du complément d'activité professionnelle à effectuer.

N-B : Démarche en ligne.

Dans tous les cas, la demande doit inclure un CV détaillé (intitulé de la fonction, la durée effective, le type de contrat de travail, les missions réalisées) et les justificatifs (convention de stage, certificat de travail...).

Les objectifs poursuivis par les deux UA (les critères appréciés par le jury)

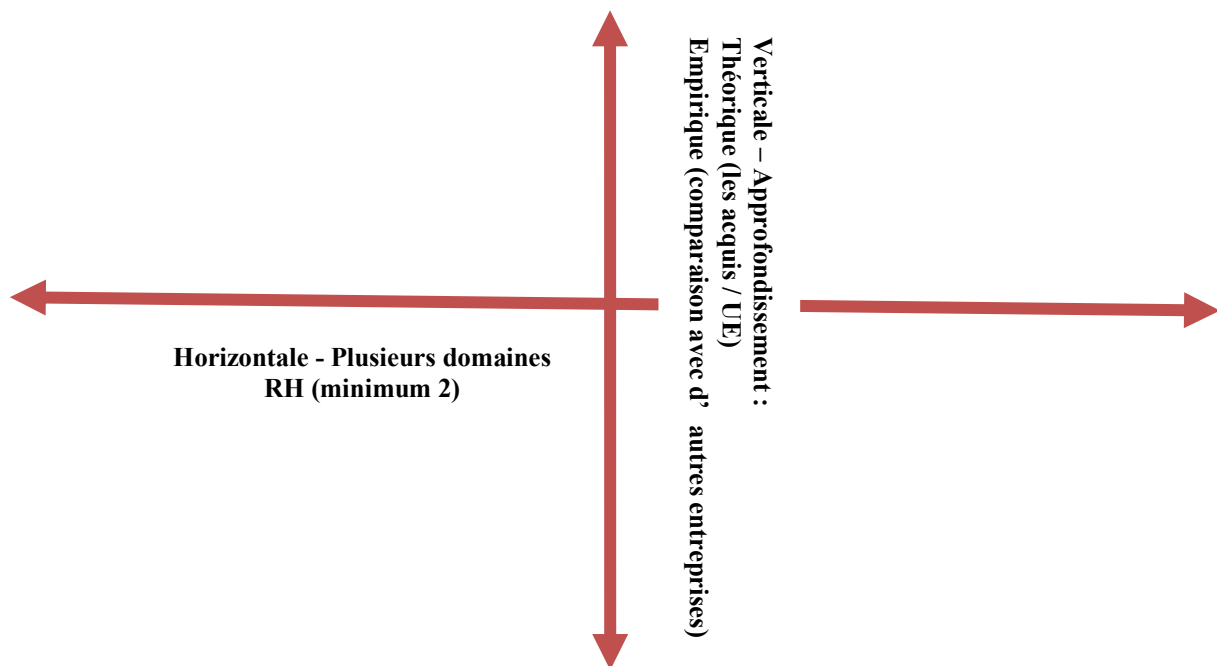
Le mémoire et le Rapport sont le couronnement d'un parcours de formation de niveau Bac +5.

Cet exercice vise à rendre compte des capacités à **analyser** stratégiquement la contribution de la fonction RH à la création de valeurs (aux objectifs organisationnels) en spécifiant les actions menées (les processus) et en actionnant les parties prenantes (internes et externes). Il doit permettre à l'auditeur de démontrer **sa capacité à se mettre en situation** ainsi que sa faculté à **concevoir, élaborer et conduire un projet en vue de répondre à une problématique organisationnelle.**

Cet exercice permet d'appréhender la capacité à porter un regard distancié sur sa pratique, sa posture et ses compétences. **Cette posture exige une capacité de synthèse et un regard critique sur ses propres démarches** (rétroaction et force de proposition).

Méthodologie du diagnostic (action / analyse) :

- Identifier la demande
- Moyens d'investigation
- Analyse à partir d'une vision globale : les problèmes/dysfonctionnements, les causes, les hypothèses...
- Propositions en considérant les contraintes et les forces (objectifs, moyens, outils RH, formation, communication, etc.)
- Actions...

Stratégies :**Le contenu :**

- o La capacité à recueillir et structurer l'information
- o La description, explicitation et argumentation
- o La capacité à formaliser sa fonction et sa posture professionnelle
- o La pertinence des situations choisies
- o L'identification du problème organisationnel
- o La capacité à s'inscrire dans une vision stratégique/macro
- o La capacité à prendre du recul et à formuler des préconisations
- o La capacité à identifier les compétences à acquérir et les compétences acquises

Les aspects formels :

- o Les qualités rédactionnelles
- o L'orthographe
- o L'adéquation avec les exigences formelles susmentionnées

La dimension formelle

Le mémoire de valorisation des compétences comprend maximum 10 pages et le rapport d'activité ou de stage comprend 30 à 50 pages (hors annexes).

Le rapport d'activité comprend :

- **Page de garde (1p.) :** Nom, Prénom, Diplôme préparé, Année universitaire, Centre CNAM (avec logo), Entreprise d'accueil (avec logo), Titre
- **Remerciements**
- **Glossaire/Table d'abréviations** si besoin
- **Table des matières (détaillée avec pagination)**
- **Introduction (2 à 3 pages)**
 - o Présentation succincte de son parcours professionnel et académique
 - o Les attentes en termes de compétences à acquérir
 - o Présentation du cadre de l'activité professionnelle valorisée : Nom de l'entreprise/des entreprises, durée de l'expérience/du stage.
- **Approche descriptive (5 à 10 pages) :**

<p>Cas d'un rapport de stage = 1 entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> o L'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Historique-Chiffres clés...</i> ▪ <i>Analyse SWOT...</i> ▪ <i>Business plan...</i> o Le service RH et la fonction exercée <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Décrire la fonction RH de l'entreprise</i> ▪ <i>Analyse SWOT / Stratégie RH</i> ▪ <i>Fiche de poste de la fonction exercée</i> ▪ <i>Expliciter son rôle dans la structure : votre place dans la structure (joindre l'organigramme), vos interlocuteurs</i> ▪ <i>Présentation des différentes missions réalisées et les outils utilisés</i> 	<p>Cas d'un rapport d'activité = > 1 entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> o Pour chaque expérience/entreprise, <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>L'entreprise (présentation et stratégie)</i> ▪ <i>La fonction RH (présentation et stratégie)</i> ▪ <i>Période,</i> ▪ <i>Fonctions occupées,</i> ▪ <i>Expliciter son rôle dans la structure,</i> ▪ <i>Présentation des différentes missions réalisées et les outils utilisés</i> o Effectuer un tableau synthétique permettant une analyse comparative
<p>Conseils bibliographiques :</p> <p>Structure : <i>Chandler (1989), Desreumaux (1992), Mintzberg (1998), Soparnot (2009), ...</i></p> <p>Culture : <i>Sainsaulieu (1977), Hofstede (1987), D'Iribarne (1989), ...</i></p> <p>GRH, fonctionnement et structure : <i>Brabet (1993), Ulrich (1999), Pichault et Nizet (2000), Galambaud (2002), ...</i></p>	

- **Présentation des 2 ou 3 situations professionnelles jugées significatives (10 à 15 pages) :**

- Pour **chaque** situation,
 - Une description de la situation, la problématique, le caractère atypique de la situation, les étapes (événements : réunions...), les acteurs et votre fonction dans la situation relatée...
 - Les démarches, méthodes, moyens, outils
 - Les compétences acquises lors des **UE** mises en œuvre (les thèmes d'expériences sont ciblés sur certains aspects et ne pourront couvrir tous les domaines d'enseignement).
 - Les éléments facilitateurs et/ou difficultés (contraintes, freins) : ressources humaines et matérielles, éléments institutionnels, imprévus...
 - Les aboutissements : résultats et/ou solutions, écart entre l'attendu et l'obtenu, expliquer l'éventuel écart...
 - Vos préconisations...
 - Comparaison avec les outils, les dispositifs, les méthodes ou les politiques RH développés dans d'autres entreprises (cf. expérience professionnelle, interview, article de presse, site corporate/RH...).

- **Conclusion : Apports du travail réalisés (2 à 3 pages)**
 - Bilan des actions menées
 - Bilan de vos interventions
 - Les questions professionnelles que soulève votre expérience (ce que j'en tire ?)
 - Poursuite professionnelle envisagée

- **Bibliographie et sitographie (1p.)**

- **Annexes** : tous documents jugés utiles (10 à 15 pages : point trop n'en faut)

ATTENTION !

Vous devez mettre **dans votre dossier une copie de la convention de stage ou des justificatifs de l'expérience professionnelle.**

Un fichier .pdf ou deux fichiers .pdf (mémoire / annexes). Le cas échéant, on dénomme et numérote les fichiers (Annexe_1).

Conseils de forme : Police 12, interligne 1.5, justifié

Attention au plagiat ! Pour les citations, préciser la source dans le corps du texte et la bibliographie.

- **Dans le corps du texte :**

Selon Lévy-Leboyer (2009),

- **Dans la bibliographie :**

Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. 2^{ème} édition, Paris, Editions d'organisation, 144p.

Peretti J.M. et Uzan O. (2011). Du DRH au DRH/RSE/DD? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE/DD, In Trébulle & Uzan (Dir.) *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés Droit et Gestion*, Paris, Economica.

Si vous citez un article :

Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management executive*, II, 2, p.127-132.

Hennequin, E. (2007), What career success means to blue-collar workers, *Career Development International*, vol. 12, n°6, p.565-581.

Quelques conseils

Il est recommandé de collecter les informations relatives à votre entreprise et à votre service RH durant votre activité et surtout le plus tôt possible.

- Documentation interne
- Sites *corporate* et/ou RH
- Ouvrages généralistes en RH
- Revues spécialisées
- Sites d'informations en RH

Prenez le temps, de façon régulière, de lister par écrit l'ensemble des activités réalisées ainsi que vos questionnements/réactions. Durant cette phase, restez descriptif.

Tout au long de votre formation, **faites les liens entre ce que vous apprenez via les UE et vos pratiques professionnelles (ou celles de vos collaborateurs)**. Analyser les éventuels écarts (cours/pratiques).

Commencez par rédiger l'introduction, la 1^{ère} partie, la 2nd partie puis la conclusion. Pour faciliter la rédaction de ce rapport, vous pouvez vous référer à la méthode de l'entonnoir : du général au particulier.



Nous vous rappelons qu'un paragraphe est composé d'une ou plusieurs phrases et reflète **une seule idée-clé/une unité de pensée**. Sautez des lignes ou effectuez des retraits ! Rédigez des phrases courtes et fluides. Respectez les règles de ponctuation.

Enfin, dissociez les faits des commentaires. Gardez-vous de porter un quelconque jugement de valeur.

Bibliographie disponible en ligne

<http://innovation.cnam.fr/>

Contacts

Responsables du diplôme

Bérangère Condomines, Maître de Conférences HDR, Cnam
berangere.condomines@lecnam.net

Cnam Paris

Molka Hedhli, coordinatrice pédagogique
molka.hedhli@lecnam.net

ATTENTION!

Cnam dans votre région

Concernant les **renseignements complémentaires et le dépôt de votre rapport, vous devez vous rapprocher de votre centre Cnam de rattachement.**

Nous vous rappelons que votre rapport sera transmis au Cnam Paris **uniquement** après un avis régional préalable.