

## 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Activité 1 : Contribuer à la gouvernance sociale</b>	1.1. Concevoir et porter une politique Ressources Humaines adaptée aux besoins de l'organisation (Ex : ouverture de nouveaux marchés, identification des métiers en tension, intégration des nouvelles technologies, etc.)	<p>1.1.1 Analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise au travers des principaux mécanismes économiques et financiers notamment</p> <p>1.1.2 Appréhender le contexte, la stratégie, les enjeux et la criticité des Ressources Humaines de l'entreprise pour identifier les besoins de l'organisation</p> <p>1.1.3 Traduire ces éléments en enjeux RH afin de définir une politique adaptée et de sélectionner les projets RH pertinents répondant aux priorités de l'entreprise</p>	<p><b>Validation du bloc 1 :</b> Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise (<b>Lot 1-Vision stratégique</b>) dans laquelle le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les objectifs futurs de l'entreprise en lien avec sa stratégie,</li> <li>- Formuler clairement la problématique RH globale après diagnostic stratégique complet</li> <li>- Rédiger la politique RH permettant le développement de capital humain</li> <li>- Proposer un plan stratégique de développement</li> </ul> <p>Le dossier est préparé sur 2 à 4 mois. Il est présenté à l'oral en soutenance de 20 minutes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vision stratégique RH intègre correctement les données économiques et financières utiles du contexte de l'entreprise.</li> <li>- La politique RH construite identifie et répond avec pertinence aux besoins RH de l'entreprise et notamment à son contexte et ses enjeux. Elle prend en compte la stratégie énoncée dans le sujet.</li> <li>- Le plan stratégique intègre des projets RH réalistes et prioritaires par rapport au contexte de l'entreprise. Les principaux enjeux RH ont été correctement identifiés.</li> </ul>
	1.2 Concevoir et développer des réponses stratégiques et innovantes aux problématiques RH de l'entreprise	<p>1.2.1 Analyser et comparer la politique sociale des entreprises de son marché et de ses concurrents pour positionner l'offre RH interne dans son environnement</p> <p>1.2.2 Analyser les situations nouvelles de l'entreprise (ex : nouvelles technologies, prospective métier, fusion, etc.) et proposer des expérimentations en matière de solutions RH (ex : gestion de compétences, système d'information RH, pratiques managériales, etc.)</p> <p>1.2.3 Organiser les conditions de la recherche de solutions innovantes au travers de nouveaux outils et pratiques (ex : eRH, nouvelles organisations du travail, outils collaboratifs, etc.)</p>		

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Activité 1 :</b> <b>Contribuer à la gouvernance sociale</b> <i>(suite)</i>	1.3 Piloter pour la direction les situations de rupture, de transition et d'évolution de l'organisation	1.3.1 Identifier et anticiper les situations de dysfonctionnements, de ruptures, de transition de l'organisation pour en prévenir les risques RH associés	<b>Validation du bloc 1 :</b> Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise ( <b>Lot 1-Vision stratégique</b> ) dans laquelle le candidat doit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les objectifs futurs de l'entreprise en lien avec sa stratégie,</li> <li>- Formuler clairement la problématique RH globale après diagnostic stratégique complet</li> <li>- Rédiger la politique RH permettant le développement de capital humain</li> <li>- Proposer un plan stratégique de développement</li> </ul> Le dossier est préparé sur 2 à 4 mois. Il est présenté à l'oral en soutenance de 20 minutes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les risques RH sont clairement identifiés.</li> <li>- Les risques RH sont clairement mesurés.</li> <li>- Le plan de développement RH fait apparaître les évolutions notables répondant clairement aux risques identifiés.</li> <li>- La politique RH intègre pleinement la dimension internationale et/ou multiculturelle de l'entreprise.</li> <li>- La politique RH comprend les moyens d'accompagner la direction dans la prise de décisions en lien avec la stratégie RH.</li> </ul>
		1.3.2 Mesurer les impacts et les risques RH de ces situations et préconiser le plans d'actions nécessaires		
1.3.3 Adopter une posture d'acteur stratégique et de partenaire d'affaire de la direction pour l'éclairer sur les décisions RH à prendre, co-construire avec les directeurs et défendre ses positions				
1.3.4 Repérer la dimension internationale et/ou multiculturelle de l'entreprise pour l'intégrer dans sa politique RH (ex : parcours professionnel international, management d'équipes multiculturelles, nouveau marché à l'étranger, etc.)				

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Activité 2 : Auditer les politiques sociales</b>	2.1 Garantir la conformité de la politique sociale en intégrant le contexte légal, la responsabilité sociale et les valeurs d'entreprise	<p>2.1.1 Contrôler le respect des obligations réglementaires en matière de travail et d'emploi par l'entreprise pour en garantir la conformité</p> <p>2.1.2 Mesurer le risque juridique des pratiques RH et managériales de l'entreprise pour prévenir les contentieux et conflits éventuels</p> <p>2.1.3 Intégrer les pratiques de développement durable dans sa politique sociale en s'appuyant sur les principaux labels et/ou certifications relevant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</p>	<p><b>Validation du bloc 2 :</b> Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise (<b>Lot 2-Audit de conformité</b>) dans laquelle le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un audit de conformité en axant sur les points forts, points sensibles, écarts majeurs/critiques et la définition du plan d'action (correction/prévention) associé</li> <li>- Un diagnostic de la politique de rémunération</li> <li>- Un diagnostic de la performance économique de la politique sociale</li> </ul> <p>Le dossier est préparé sur 2 à 4 mois. Il est présenté à l'oral en soutenance de 20 minutes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les écarts réglementaires de l'entreprise sont correctement repérés et hiérarchisés en respectant une démarche d'audit social.</li> <li>- Les risques juridiques associés sont correctement mesurés.</li> <li>- Le plan d'action proposé intègre une démarche développement durable pertinente, adaptée aux enjeux de l'entreprise et réaliste dans sa mise en œuvre.</li> </ul>
	2.2 Auditer la politique de rémunération en place dans l'entreprise	<p>2.2.1 Analyser les dispositifs de rémunération et de reconnaissance monétaires et non-monétaires (primes, avantages en nature, intéressement, participation, stock-options, prévoyance, etc.) pour recommander leur mise en œuvre dans l'entreprise</p> <p>2.2.2 Mesurer les impacts économiques de la politique de rémunération (simulation, projection des évolutions de la masse salariale, tableaux de bord de suivi, etc.) pour arbitrer les choix avec la direction</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les avantages et inconvénients de la politique de rémunération existante sont clairement exposés.</li> <li>- Les impacts économiques de la politique de rémunération sont clairement analysés et exposés.</li> </ul>
	2.3 Garantir la performance économique de la politique sociale	<p>2.3.1 Analyser les données issues du contrôle de gestion sociale pour contribuer au pilotage de l'entreprise</p> <p>2.3.2 Définir les indicateurs permettant de mesurer la performance RH en lien avec la politique RH (ex : bilan social, bilan égalité hommes/femmes, évaluation de la formation, etc.)</p> <p>2.3.3 Mesurer le risque économique et/ou le retour sur investissement des décisions et impacts RH et managériaux pour contribuer aux nécessaires arbitrages de la direction</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs de pilotage du contrôle de gestion sociale sont clairement repérés et formalisés.</li> <li>- La performance de la politique RH existante est correctement mise en évidence et son impact économique est clairement formalisé.</li> <li>- L'analyse intègre la notion de risque économique, permettant une prise de décision complète.</li> </ul>

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION			
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION		
<b>Activité 3 : Développer des politiques sociales</b>	3.1 Construire et dynamiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	<p>3.1.1 Anticiper les besoins de l'entreprise en emplois, métiers et compétences de manière prospective (les compétences critiques, les métiers sous tension, etc.) en s'appuyant sur les outils de la GPEC (fiches de poste, cartographie des emplois, entretiens annuels et professionnels, etc.)</p> <p>3.1.2 Organiser et promouvoir une gestion intégrée dynamique des RH : permettre les mobilités (promotionnelle, fonctionnelle, géographique...) par l'identification des talents, leur accompagnement par la montée en compétences et la sécurisation de leur parcours professionnels</p> <p>3.1.3 Elaborer le plan de développement du capital humain et impliquer le management dans son déploiement</p>	<p><b>Validation du bloc 3 :</b> Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise (<b>Lot 3- Stratégie de négociation</b>)</p> <p>Le candidat tire au sort un sujet parmi les 4 thèmes suivants : GPEC, qualité de vie au travail, rémunération ou organisation et aménagement temps de travail. Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un diagnostic de la situation sur le thème tiré au sort,</li> <li>2. Une identification des acteurs impactant la négociation collective sur ce thème,</li> <li>3. Un plan d'action pour améliorer la politique sociale sur le thème choisi et conduire la négociation,</li> <li>4. Un projet d'accord d'entreprise sur le sujet tiré au sort permettant à l'entreprise de tendre vers de la performance sociale, économique et organisationnelle.</li> </ol> <p>Le dossier est préparé sur 2 à 4 mois. Il est présenté à l'oral en soutenance de 20 minutes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan d'action comprend une identification claire (quantitatif et qualitatif) des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences sur le court, moyen et long terme, conformément à la stratégie de l'entreprise.</li> <li>- La stratégie de développement de capital humain comprend la définition d'un système performant d'identification des besoins et talents de l'entreprise.</li> <li>- Le rôle du management dans cette dynamique est clairement identifié.</li> </ul>		
	3.2 Construire une politique de rémunération efficace	<p>3.2.1 Mobiliser les dispositifs de rémunération et de reconnaissance monétaires et non-monétaires (primes, avantages en nature, intéressement, participation, stock-options, prévoyance, etc.) adaptés aux objectifs et aux moyens de l'entreprise</p> <p>3.2.2 Elaborer un accord de rémunération (éléments à négocier, alternatives possibles, etc.) pour offrir des leviers d'actions efficaces aux managers</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformément à la stratégie de l'entreprise et son contexte économique-social, une politique de rémunération pertinente est proposée.</li> <li>- Le candidat intègre des leviers d'actions efficaces pour le manager dans l'accord de rémunération.</li> </ul>	
	3.3 Définir et promouvoir une politique de qualité de vie au travail dans une dynamique d'anticipation des risques et d'amélioration des situations	<p>3.3.1 Définir et déployer une politique de prévention des risques professionnels respectant le cadre réglementaire en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST)</p> <p>3.3.2 Développer une politique de promotion de la santé et du mieux-être au travail pour améliorer la qualité de vie au travail</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique de prévention des risques en matière de santé et de sécurité au travail est clairement définie.</li> <li>- La stratégie de promotion de la qualité de vie au travail est définie et pertinente.</li> </ul>
	3.4 Accompagner la direction dans la conduite des négociations sociales (Ex : NAO <sup>1</sup> , rémunération, intéressement et participation, temps de travail, QVT <sup>2</sup> , égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Gestion des emplois et parcours professionnels)	<p>3.4.1 Identifier et mesurer l'impact des différents acteurs des relations sociales</p> <p>3.4.2 Manager les relations sociales dans la durée par l'échange avec les représentants du personnel et la négociation collective</p> <p>3.4.3 Conduire la négociation sociale et identifier les leviers permettant d'orienter et faire évoluer le point de vue des partenaires sociaux dans une logique constructive et durable</p> <p>3.4.4 Formaliser les accords sociaux de l'entreprise dans le respect des engagements et la protection des intérêts de l'entreprise</p>				

<sup>1</sup> NAO : Négociations Annuelles Obligatoires

<sup>2</sup> QVT : Qualité de Vie au Travail

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Activité 4 : Optimiser la performance de la fonction RH</b>	4.1 Manager la fonction RH partagée (avec les managers)	<p>4.1.1 Définir l'organisation de la fonction RH, clarifier et coordonner les rôles et responsabilités de chacun sur la base d'objectifs et de moyens associés</p> <p>4.1.2 Animer les acteurs de la fonction RH et accompagner les managers dans la pratique des rituels et dans la gestion du changement pour faire adhérer les équipes aux valeurs et enjeux RH</p> <p>4.1.3 Accompagner la transformation numérique de l'organisation par l'amélioration du SIRH et l'optimisation des outils numériques et digitaux</p> <p>4.1.4 Piloter les projets RH pertinents répondant aux priorités de l'entreprise et/ou de la fonction</p>	<p><b>Validation du bloc 4 :</b></p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise (<b>Lot 4-Transformation de la fonction RH</b>) dans laquelle :</p> <p>En lien avec la stratégie RH de l'entreprise et ses objectifs futurs, et dans le but de garantir une fonction RH à valeur ajoutée, le candidat propose un plan de transformation de la fonction RH, intégrant :</p> <p>a. L'impact du numérique et du digital dans l'organisation</p> <p>b. Des pratiques RH et managériales innovantes</p> <p>c. Le plan d'accompagnement nécessaire à la réussite de cette transition</p> <p>d. La garantie d'une performance pérenne de la fonction RH</p> <p>e. La stratégie de valorisation en interne de cette transformation</p> <p>Le dossier est préparé sur 2 à 4 mois. Il est présenté à l'oral en soutenance de 20 minutes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation de la fonction RH est correctement clarifiée, intégrant les rôles et responsabilités des différents acteurs.</li> <li>- L'accompagnement des acteurs dans l'animation de leur rôle RH est clairement exposé.</li> <li>- L'impact des outils numériques et digitaux est intégré dans la définition de l'organisation de la fonction RH proposée.</li> <li>- Les projets en lien avec la politique sociale répondent avec pertinence aux priorités de l'entreprise et sont correctement pilotés.</li> </ul>
	4.2 Garantir la fiabilité et l'efficacité des processus de la fonction RH partagée	<p>4.2.1 Construire les processus RH dans le système global de création de valeur ajoutée de l'entreprise et améliorer en continue les points sensibles et critiques afin de fiabiliser et faire évoluer les processus</p> <p>4.2.2 Formaliser, garantir l'homogénéisation des pratiques et/ou procédures RH et en assurer la diffusion via les équipes, relais et/ou managers</p> <p>4.2.3 Définir et suivre les indicateurs de performance des processus RH afin d'identifier les évolutions nécessaires</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les processus RH contributeurs de valeur ajoutée et à améliorer sont clairement identifiés.</li> <li>- L'efficacité des processus RH est clairement mesurée et suivie.</li> <li>- Ils sont clairement formalisés et correctement diffusés aux équipes de management.</li> </ul>
	4.3 Promouvoir la marque employeur par l'expérience candidat et l'expérience collaborateur	<p>4.3.1 Développer la notoriété employeur de l'entreprise au travers des méthodes et outils de marketing RH pour attirer les talents (communication, enquêtes de satisfaction, partenariats, certifications, labels, diffusion par tous moyens de son identité, ses valeurs, etc.)</p> <p>4.3.2 Valoriser la marque employeur en interne pour fidéliser les talents (conditions d'emploi, qualité de vie au travail, ...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marque employeur est valorisée en externe par l'utilisation des méthodes et outils marketing pertinents.</li> <li>- Le plan de transformation intègre correctement la stratégie de valorisation en interne de la nouvelle fonction RH de l'entreprise.</li> </ul>

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle

Pour viser la certification professionnelle complète « Manager du développement des Ressources Humaines », le candidat doit :

- Valider les 4 blocs ci-dessous,
- Rédiger une thèse professionnelle et la présenter oralement devant un jury de professionnels, en se basant sur une expérience en entreprise de 4 mois, consécutifs ou non. *-Voir Note pédagogique de la Thèse professionnelle de niveau 7 (I) en pièce complémentaire au dossier, rubrique Autres pièces nécessaires-*.

Liste des blocs de compétences :

- Bloc 1 : Contribuer à la gouvernance sociale
- Bloc 2 : Auditer les politiques sociales
- Bloc 3 : Développer les politiques sociales
- Bloc 4 : Optimiser la performance de la fonction RH