

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

Synthèse des blocs de compétences

BLOC n°1 - Pilotage de la politique RH et de la transformation des organisations

- A - Analyse des politiques globales et des projets stratégiques de l'entreprise
- B - Définition/adaptation d'une politique RH
- C - Pilotage et déploiement de plans d'actions RH engageants et respectueux dans un contexte normatif et en constante évolution
- D - Construction d'un plan de transformation organisationnelle, sociale et juridique anticipant et s'adaptant aux bouleversements et situations de crises sociales, environnementales et structurelles
- E - Pilotage de la digitalisation des process RH comme dispositif d'accompagnement au changement

BLOC n°2 - Pilotage de la Responsabilité Sociétale et conduite du dialogue social

- F - Pilotage de la concertation et du dialogue social avec les personnels et leurs représentants
- G - Pilotage de la RSE en intégrant les lignes directrices d'ISO26000 dans la stratégie RH avec prise en compte des diversités et des principes d'inclusion
- H - Surveillance et écoute du bien-être au travail face au nouveau rapport des collaborateurs au travail

BLOC n°3 - Management de la stratégie des compétences et des talents

- I - Construction et développement de la marque employeur et de l'expérience collaborateur
- J - Pilotage de la Gestion Prospective des Effectifs, des Emplois et des Compétences en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise et intégration des critères d'inclusivité
- K - Développement des processus de recrutement, d'intégration et d'engagement dans une démarche inclusive
- L - Pilotage des dispositifs d'accompagnement des personnes et des talents et de leurs trajectoires professionnelles y compris à l'international

BLOC n°4 - Pilotage de l'évaluation de la performance de la politique et des dispositifs RH

- M - Pilotage de la mesure de la performance collective, sociale et sociétale de l'entreprise
- N - Pilotage de l'évaluation de la performance individuelle des collaborateurs et mise en place d'outils de valorisation de la performance
- O - Conduite d'audit social RH et d'analyse des risques

BLOC n°5 - Management des équipes et des projets RH

- P - Management d'une équipe
- Q - Conduite d'actions en mode projet
- R - Conduite d'une communication RH interne

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

Article L6113-1 - 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. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°1 - Pilotage de la politique RH et de la transformation des organisations			
A- Analyse des politiques globales et des projets stratégiques de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage d'une veille • Recueil des données et des priorités stratégiques de l'entreprise • Établissement d'un diagnostic interne et externe des risques et opportunités • Conseil à la direction 	<p>c1 - Organiser un système de veille juridique (notamment droit social), environnementale et sectorielle en utilisant les outils adaptés et efficaces de type logiciel d'intelligence RH afin de recueillir les tendances, les actualités RH, les influences de l'environnement dans le contexte national et international de l'entreprise et s'en servir dans la prise de décision</p> <p>c2 - Analyser les orientations politiques, stratégiques internes à l'aide des relevés des instances décisionnelles et des documents stratégiques de l'entreprise, en s'appuyant sur des grilles d'analyse SWOT (Forces Faiblesses Opportunités Risques) ou PESTEL (Politique, Economie, Sociologie, Technologie, Environnement, Loi) en adoptant une posture de Business Partner intégrée au COmité de DIRection dans le but de réaliser un diagnostic global de l'entreprise afin d'orienter et prioriser la stratégie à mettre en place.</p>	<p>Validation Activités A - B - C Evaluation individuelle</p> <p>Etude de cas en situation réelle au sein d'une entreprise (ou fictive si besoin) : Politique RH et son plan d'action alignés à la stratégie de l'entreprise</p> <p>A partir d'éléments remis au candidat concernant l'histoire, le contexte et l'activité d'une entreprise, ses orientations stratégiques, ses résultats, son organisation, sa gouvernance, le candidat élabore et produit, en</p>	<p>(c1) La méthodologie de veille est définie par des objectifs et des axes précis, des mots clés, des sources fiables (sites, forum, blogs, newsletters, etc.), des données et informations pertinentes et collectées dans un tableau de bord</p> <p>(c2) L'analyse du contexte, de l'environnement social, juridique, business et de la stratégie et orientations politiques de l'entreprise s'appuie sur l'utilisation d'outils dédiés tels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte des données de veille (tableau de bord) - le SWOT (ou PESTEL) qui présente une synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein d'un tableau (matrice SWOT)

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	<p>c3 - Analyser le positionnement de l'entreprise dans une approche systémique à l'aide de benchmark, d'analyses concurrentielles, de veille pour éclairer les décisions à prendre, pour une meilleure priorisation des axes stratégiques RH précis et partagés, pour prévenir les risques et saisir les opportunités dans un contexte socio-environnemental et énergétique tendu</p> <p>c4 - Prodiguer des conseils et des mises en alerte à la direction générale et aux autres directions fonctionnelles, sur la stratégie globale de l'entreprise et son impact sur la fonction RH, en adoptant une posture de Partenaires Stratèges afin de contribuer à la co-construction de la politique globale de l'entreprise et de son développement.</p>	<p>adoptant une posture de conseil et de Business Partner :</p> <p>- une note d'analyse appliquée au contexte présentant les tendances du secteur d'activité (veille), un SWOT de l'entreprise (diagnostic global), un benchmark concurrentiel, les orientations stratégiques et la situation interne sociale, juridique, business de l'entreprise (risques, opportunités). Cette note d'analyse se conclue par des préconisations, faites à la direction, en termes d'impacts sur les fonctions RH, de priorités RH, de contraintes liées aux critères juridiques, sociaux, etc. (c1 - c2 - c3 - c4)</p> <p>- un document destiné à la direction générale de l'entreprise, exposant un diagnostic RH et définissant une politique RH et axes préconisés et priorisés, alignés à la stratégie de l'entreprise. Le document présentera une méthode de démarches/créations ou adhésion à des réseaux RH (c5 - c6 - c7 - c8)</p> <p>- un plan d'actions décrivant des actions RH à mettre en œuvre (enjeux, objectifs, descriptions, jalons, acteurs, etc.), des processus RH formalisés et de nouvelles solutions ou recommandations en</p>	<p>L'analyse permet d'identifier des axes stratégiques de la politique RH</p> <p>(c3) Le benchmark fixe les critères de comparaison, cite les concurrents choisis, consigne dans une matrice les données collectées afin de les comparer</p> <p>(c4) L'analyse démontre la posture du managing/business Partner par le portage d'une vision de la stratégie, de force de proposition, du souci constant de l'intérêt général de l'entreprise.</p>
<p>B - Définition/adaptation d'une politique RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des besoins RH y compris ceux relevant de situations de handicap • Alignement de la politique RH à la vision stratégique de l'entreprise • Conception d'une politique RH y compris à l'international 	<p>c5 - Analyser les besoins en matière de ressources humaines et de compétences internes, y compris la prise en compte des situations de handicap en utilisant et maîtrisant des outils tels que le Strategic Workforce Planning et en recueillant les attentes des directions fonctionnelles afin de répondre aux besoins de l'organisation, de prévoir et d'envisager les recrutements visant à réduire les écarts entre les ambitions et les ressources internes existantes tant sur le plan quantitatif que qualitatif</p> <p>c6 - Mobiliser des communautés d'acteurs de l'emploi, de la formation et du marché du travail en intégrant des réseaux métiers afin d'enrichir et d'améliorer sa politique RH par le regard d'autrui et l'interconnexions des acteurs</p> <p>c7 - Elaborer la politique Ressources Humaines de l'entreprise en mettant en perspective les projets stratégiques de l'entreprise et les priorités de la direction générale, à l'aide de l'analyse des besoins RH afin de favoriser le meilleur alignement entre la stratégie de l'entreprise et la politique RH et d'anticiper/adapter les besoins RH y compris ceux relevant de situations de handicap</p> <p>c8 - Déterminer et prioriser les axes stratégiques RH en lien avec les évolutions de l'entreprise et du marché, en anticipant les</p>	<p>(c1 - c2 - c3 - c4)</p> <p>- un document destiné à la direction générale de l'entreprise, exposant un diagnostic RH et définissant une politique RH et axes préconisés et priorisés, alignés à la stratégie de l'entreprise. Le document présentera une méthode de démarches/créations ou adhésion à des réseaux RH (c5 - c6 - c7 - c8)</p> <p>- un plan d'actions décrivant des actions RH à mettre en œuvre (enjeux, objectifs, descriptions, jalons, acteurs, etc.), des processus RH formalisés et de nouvelles solutions ou recommandations en</p>	<p>(c5) Le diagnostic présente un état des lieux de la situation des RH basé sur des organigrammes par exemple, comprend l'étude de l'organisation et de la gouvernance, des pratiques professionnelles RH (y compris la prise en compte du handicap), des documents RH afférents. Le compte rendu du diagnostic est précis dans la méthodologie utilisée (réunions de suivi, planning, objectifs, moyens, SWP, etc.) et permet l'obtention de données indispensables à la formalisation d'une politique RH</p> <p>(c6) La démarche ""réseaux métiers"" est démontrée par une méthodologie de cooptation ou de parrainage. La stratégie de réseautage stratégique est définie (carnet d'adresse, objectifs, complémentarité, gestion du réseau, etc.)</p> <p>(c7) La politique RH est structurée, argumentée en au moins 3 axes/orientations RH hiérarchisés, prosés et planifiés à court, moyen et long terme. Elle s'appuie sur des données sociales (dont les situations de handicap) économiques et juridiques de</p>

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	<p>mutations sociétales, technologiques et économiques et à l'aide des scénarii issus de l'analyse des besoins RH pour répondre aux enjeux business, internationaux et de la responsabilité sociétale (RSE) y compris ceux relevant de situations de handicap</p>	<p>lien avec la stratégie de l'entreprise, à court et moyen terme (c9 - c10 - c11)</p>	<p>l'entreprise et sur les résultats du diagnostic. (c8) Les axes stratégiques répondent à des besoins clairement identifiés (recrutement, formation, performance, etc.). Deux scénarii sont proposés et identifient des trajectoires plausibles (notions de risques, de gravité, etc.) pour atteindre les objectifs et permettent l'aide à la décision "</p>
<p>C - Pilotage et déploiement de plans d'actions RH engageants et respectueux dans un contexte normatif et en constante évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déclinaison de la stratégie RH en actions opérationnelles • Identification des processus RH • Mise en place des outils normatifs pour piloter et vérifier les conformités y compris celles relevant de situation de handicap 	<p>c9 - Formaliser un plan d'actions RH opérationnels engageant, précisant les périmètres de responsabilité, les jalons, les livrables et les indicateurs de suivi et de performance à l'aide d'un diagramme de Gantt afin de piloter et évaluer la stratégie RH</p> <p>c10 - Formaliser les process RH agiles, à l'aide de cartographies afin d'organiser et suivre les opérations de management administratives du personnel (recrutement, rémunération, formation, gestions des emplois et carrières, dialogue social, situation de handicap, etc.) et préconiser des pistes de progrès</p> <p>c11 - Contrôler la conformité du déploiement des actions RH à l'aide de cadres de références et d'exercices du management de projet et de pilotage RH et social (ISO9001 26000, ESG, etc.) et à l'aide d'une veille informationnelle, sociale et juridique afin d'optimiser la stratégie de l'entreprise définie avec la direction, d'améliorer la performance du facteur humain et d'être constamment en conformité réglementaire</p>	<p>Cette étude de cas est une épreuve écrite, suivie d'une présentation orale devant un jury de professionnels (<i>a minima</i> 50%)</p>	<p>(c9) Le plan d'actions RH est structuré et présenté sous format diagramme de Gantt précisant planification des actions, périmètres, responsabilités précises des acteurs, coûts, objectifs et indicateurs et critères de performance, livrables et moyens alloués.</p> <p>(c10) Les processus RH sont modélisés sous forme de cartographies qui décrivent l'ensemble des activités RH et leurs interactions et répondent aux exigences d'un référentiel (ISO 9001) qui est maîtrisé</p> <p>(c10) Les recommandations d'amélioration (pistes de progrès) sont formalisées et justifiées. Elles indiquent clairement ce qui doit être fait (verbe d'actions) et par qui. Une planification est jointe. Les critères RSE (dont le handicap) sont intégrés et pris en compte.</p> <p>(c11) Le cadre de référence choisi permet de définir les concepts des projets RH, de prendre des décisions sur les modalités de réalisation du projet particulièrement au regard de la réglementation et d'interpréter les données qu'il recueille. Il propose des solutions à des problèmes de conformité qui se posent.</p> <p>Critères d'évaluation à l'oral : - le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la</p>

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

			<p>problématique et l'argumentation est convaincante. Il s'attache à l'essentiel, et s'engage. Le vocabulaire est maîtrisé et utilisé à bon escient.</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expressions appropriés) - le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)
<p>D - Construction d'un plan de transformation organisationnelle, sociale et juridique anticipant et s'adaptant aux bouleversements et situations de crises sociales, environnementales et structurelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de nouvelles modalités de travail • Conduite/pilotage du changement • Proposition de projets RH innovants et collaboratifs 	<p>c12 - Mettre en œuvre de nouvelles modalités d'organisation du travail (Télétravail, Fablab, intrapreneuriat, coworking, etc.) dans une approche collaborative avec les personnels afin de rendre l'entreprise plus réactive, agile et apprenante d'une part et répondre aux nouvelles aspirations des collaborateurs d'autre part.</p> <p>c13 - Conduire le changement au travers d'un plan de transformation en impliquant les équipes (le pourquoi, le comment, expérience utilisateurs, etc.), en coconstruisant avec les parties prenantes, en s'appuyant sur l'intelligence collective, en respectant la réglementation et à l'aide d'outils et de méthodologies d'accompagnement afin que les équipes se mettent en dynamique de changement efficace, et afin de soutenir et assurer la réussite d'une démarche de transformation de l'organisation</p>	<p>Validation Activités D - E Evaluation collective (Groupe de 3 à 4 candidats)</p> <p>Participation à un évènement d'intelligence collective de type hackathon. Il s'agit de répondre à une entreprise fictive présentant une problématique en lien avec un projet de transformation digitale de la fonction RH (implantation d'un SIRH)</p> <p>Trois livrables sont à produire par les groupes :</p> <p>(c12 - c13 - c14 - c15 - c16)</p> <p>- un document présentant la méthodologie de choix de dispositifs collaboratifs tels le design thinking, le benchmark et son mode opératoire d'explicitation des besoins et du plan d'actions</p>	<p>(c12) Le dispositif collaboratif choisi est nommé, décrit et démontre clairement comment il vise à faciliter la communication et l'échange entre les collaborateurs. La méthodologie du travail collaboratif est décrite : partage d'information, partage des responsabilités, descriptif des règles communes, objectifs communs à atteindre, gains (temps, interactions, etc.)</p> <p>(c13) Le plan de transformation RH est structuré et présenté sous format diagramme de Gantt précisant la planification des actions, périmètres, responsabilités précises des acteurs, coûts, objectifs et indicateurs et critères de réussite, livrables et moyens alloués. Les actions proposées dans le plan de transformation sont innovantes (jamais réalisées dans l'entreprise) et pertinentes par rapport à la stratégie de l'entreprise. Les outils et la méthodologie d'accompagnement au changement choisie montrent les capacités à anticiper et réduire les facteurs de rejet des collaborateurs et à favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise. Les outils et méthodes de type : design thinking, mur de post-it, les 5M, benchmark, etc. sont exploités</p>
<p>E - Pilotage de la digitalisation des process RH comme dispositif d'accompagnement au changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins de SIRH • Pilotage du SIRH • Mise à disposition des outils digitaux collaboratifs 	<p>c14 - Coordonner le recensement des besoins d'outils SIRH destiné à la Direction des Systèmes d'Informations de l'entreprise en vue de la rédaction d'un cahier des charges pour les appels d'offre en matière de produits et de services SIRH pour initier de nouveaux outils et méthodes digitaux au sein de l'organisation</p> <p>c15 - Piloter un Système d'Information de gestion des Ressources Humaines (SIRH) en définissant les moyens de collectes, captations, structuration et analyse des Data RH et en veillant à la confidentialité, la fiabilité et la sécurisation et protection des</p>		

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	<p>données (RGPD), afin d'optimiser les fonctions RH et d'écartier les tâches administratives peu porteuses de valeur ajoutée et de générer des données exploitables</p> <p>c16 - Piloter, en étroite collaboration avec la Direction des Systèmes d'Informations, la mise à disposition des personnels, d'outils digitaux collaboratifs (chatbot interne, e-learning, etc.) visant à insuffler une culture du digital au sein de l'entreprise et particulièrement au sein des process RH dans le but d'anticiper les évolutions et bouleversements de l'environnement de l'entreprise et d'appréhender de nouvelles formes d'organisation et de salariat</p>	<p>- un diagnostic organisationnel de la situation initiale (recueil des besoins de la fonction RH, freins, points bloquants)</p> <p>- le plan de transformation proposé à l'entreprise intégrant un SIRH et des outils digitaux en précisant les actions à mettre en œuvre ainsi que celles pour surmonter les freins identifiés dans le diagnostic</p> <p>Ce travail collaboratif est une épreuve écrite, suivie d'une présentation orale devant un jury de professionnels (a minima 50%)</p>	<p>(c14) Le diagnostic de la situation initiale de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prend en compte les observations, les informations recueillies - liste l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise - les besoins recueillis expriment les volumes de données à traiter par le futur SIRH, les fonctionnalités attendues, etc. - analyse les organigrammes, profils de poste, le handicap, etc. - analyse quantitativement l'impact d'une digitalisation (exemple le volume de documents à digitaliser) - précise les processus ou outils digitaux déjà existants et ceux à mettre en place en précisant les degrés d'urgence et d'importance, les coûts et la planification ainsi que les mesures pour surmonter les freins <p>(c15) Le SIRH est adapté à l'organisation et le plan de transformation identifie les processus à optimiser, les étapes et circuits de validation, et détermine les objectifs à atteindre Il est démontré que les actions proposées peuvent surmonter les freins</p> <p>(c16) Le choix des outils digitaux (chatbot interne, e-learning, etc.) est adapté, argumenté et répond à la problématique de l'entreprise (montée en compétences, communication interne, etc.). Ces outils ont une valeur ajoutée pour les processus/fonctions RH (gain de temps, économie papiers, etc.)</p> <p>Les critères RSE (dont le handicap) sont intégrés et pris en compte dans le choix des outils digitaux (accessibilité web pour les personnes avec déficiences visuelles, cognitives, auditives, etc.)</p>
--	---	---	---

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

			Critères d'évaluation à l'oral : <ul style="list-style-type: none">- le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la problématique et l'argumentation est convaincante. Il s'attache à l'essentiel et s'engage. Le vocabulaire est maîtrisé.- le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expression appropriés)- le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)"
--	--	--	---

Intitulé : Manager des Ressources Humaines

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°2 - Pilotage de la Responsabilité Sociétale et conduite du dialogue social			
F - Pilotage de la concertation et du dialogue social avec les personnels et leur représentants <ul style="list-style-type: none"> • Entretien des relations et négociations sociales • Organisation des élections • Animation des réunions du CSE • Négociation des accords • Communication des décisions 	<p>c17 Entretien le dialogue social avec les personnels et leurs représentants en planifiant les réunions avec les partenaires sociaux à l'aide de l'agenda social annuel pour respecter les obligations légales et en organisant des espaces d'échanges, de régulation pour préparer et négocier les accords d'entreprise, pour faciliter les relations entre personnels et lignes hiérarchiques, prévenir les tensions sociales et impliquer les personnels dans les processus de décision de l'entreprise</p> <p>c18 Piloter l'organisation des élections du Comité Social et Economique (CSE), dans les entreprises de plus de onze salariés en respectant les modalités prévues dans le Code du travail afin de respecter le cadre et les obligations réglementaires</p> <p>c19 Préparer et piloter les réunions du CSE et des commissions afférentes munies d'un ordre du jour détaillé, dans un cadre de concertation et dans le respect des valeurs de l'entreprise afin de privilégier le dialogue social pour mener une négociation collective constructive de qualité et aboutir à des accords et des prises de décisions concertées</p> <p>c20 S'assurer de la transmission des comptes rendus et documents afférents à afficher, prévus dans les obligations légales pour garantir la bonne diffusion des décisions prises et accords conclus à l'ensemble des parties prenantes</p>	<p>Validation Activité F Evaluation individuelle</p> <p>Etude de cas en situation réelle (si moins de 11 salariés) ou fictive</p> <p>A partir d'éléments remis au candidat concernant des données sociales, économiques et juridiques d'une entreprise, et d'une vidéo/d'entretiens/observations sur la partie "risques" (tensions sur un thème spécifique), le candidat réalise et produit :</p> <p>- un document présentant :</p> <p>*l'organisation du dialogue social et/ou des préconisations d'organisation</p> <p>*l'organisation des élections d'un CSE avec la planification des élections</p> <p>*un rappel des règles et cadres juridiques dans lesquelles elles s'exercent</p> <p>*les éléments organisationnels et les échéances de planification des réunions obligatoires</p> <p>*les obligations de transmission (c17- c18 - c19 - c20)</p>	<p>(17) Le document présente les différentes formes de dialogue social pouvant être mis en place (la consultation, la négociation, les échéances d'informations, la prévention, etc.). Il stipule les objectifs d'un bon dialogue social (encouragement des échanges pour arriver à un consensus), les acteurs et les outils (CSE, délégués syndicaux, IRP, etc.)</p> <p>(c18) L'organisation des élections du CSE présente et respecte une procédure précise : information des organisations syndicales, recensement et découpage électoral, dépôt des candidatures, campagne électorale, préparation des listes électorales, organisation du scrutin et dépouillement des votes</p> <p>L'organisation prend en compte les critères juridiques</p> <p>(c19) La description de l'organisation des réunions du CSE précise le rôle et missions d'un CSE, les sujets abordés présentés dans un ordre du jour (orientations stratégiques, conditions de travail, emploi, politique sociale, etc.), et les étapes (planification, ordre du jour, convocation, préparation, maîtrise du déroulement, clôture, synthèse, compte rendu/Procès-verbal, etc.)</p> <p>La composition du CSE est cohérent avec le droit du travail</p>

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

		<p>- une note méthodologique de préparation et de mise en œuvre d'un accord d'entreprise au travers d'une situation de négociation sur la base d'échanges avec les parties prenantes (c19)</p>	<p>(c19bis) La note propose des scénarii de négociation précisant les acteurs et instances représentatives du personnel de l'entreprise concernés, les règles du Code du travail visées, la nature des informations partagées entre les deux parties, les étapes de la négociation, les modalités de vote. Les règles juridiques et le cadre d'action est clairement définis.</p> <p>(c20) Le document précise les modalités de transmissions et de communication du compte rendu et du procès-verbal : transmission à l'employeur, à tous les membres du CSE. La procédure stipule les modes de diffusion (mailing, serveur partagé, affichage, etc.)</p>
<p>G - Pilotage de la RSE en intégrant les lignes directives d'ISO26000 dans la stratégie RH avec prise en compte des diversités et des principes d'inclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure de l'impact des activités RH • Prise en compte des enjeux de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise • Structuration d'un projet RSE (ISO 26000) • Gestion du reporting RSE 	<p>c21 - Evaluer les impacts des activités de l'entreprise et de ses parties prenantes à l'aide d'outils, de matrices d'analyse de matérialité RSE afin de définir ce qui a un impact significatif sur l'environnement, la société, l'économie et l'écosystème de l'organisation et de stimuler les réflexions de l'entreprise sur sa responsabilité sociétale et sa contribution aux Objectifs de Développement Durable.</p> <p>c22 - Structurer un projet RSE appliqué aux pratiques RH en cohérence avec les choix stratégiques de l'entreprise et coordonner sa mise en œuvre à l'aide d'un diagnostic en s'appuyant sur la norme ISO 26000 et sur la matrice de matérialité RSE, en intégrant notamment les principes d'éthique, d'égalité professionnelle, et politiques de diversité et d'inclusion et en mobilisant l'intelligence collective et des outils de reporting, de valorisation des résultats afin de répondre aux enjeux sociaux, business et environnementaux et afin de promouvoir et démontrer la valeur ajoutée d'une démarche responsable et durable et assurer la transparence de l'entreprise sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance</p>	<p>Validation Activités G - H Evaluation collective (Groupe de 2 à 3 étudiants)</p> <p>Etude prospective en situation fictive</p> <p>A partir d'éléments bibliographiques, d'articles, d'actualités RH, de référentiels (normes ISO 26000, ODD) et à partir d'entretiens d'acteurs de l'entreprise remis, le groupe de candidat réalise et produit :</p> <p>- une analyse des impacts des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, économique sur une entreprise simulée à court, moyen et long terme</p>	<p>(c21) Une matrice de matérialité RSE est produite et l'étude présente une analyse des effets significatifs attribués aux activités ou projets de l'entreprise suivant des critères environnementaux (effets sur les écosystèmes, services, énergie, patrimoine, etc.), sanitaires (effet sur la santé), psychosociaux, etc. Les enjeux de l'entreprises sont étudiés et hiérarchisés</p> <p>Les parties prenantes sont définies. (c21bis) Les références bibliographiques, articles, actualités sont cités et investies dans l'étude (référence en note de bas page).</p> <p>(c22) L'élaboration de la politique (projet) RSE fait référence aux 7 piliers de la RSE selon ISO26000 (gouvernance, droits des hommes, conditions de travail, environnement, loyauté/éthique, consommateurs, communautés). Un chef de projet RSE est nommé, un diagnostic de la situation environnementale, sociale, sociétale et</p>

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	<p>c23 - Promouvoir des projets de prévention des discriminations (dont le handicap) par la mise en œuvre d'animation de réseaux internes (référent), d'actions de sensibilisation et de formations sur les diversités afin de rendre les parties prenantes plus aptes à comprendre et gérer des situations complexes</p> <p>c24 - Manager les diversités en veillant à plus de mixité au sein des équipes (Age, genre, handicap, etc.) afin de mieux comprendre et intégrer les nouvelles générations</p>	<p>(c21 - c25)</p> <p>- une politique RSE et de prévention de l'entreprise répondant aux enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, économique en tenant compte des facteurs humains et économiques de l'entreprise et les normes internationales</p> <p>(c22 - c26)</p> <p>- un plan d'action responsable et durable qui préconise des actions collectives ou individuelles prenant en compte les diversités, les critères d'inclusivité, la prévention des discriminations, la prévention des risques santé et de sécurité au travail. Il présente des axes d'amélioration de la préservation de la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi qu'une stratégie de management des diversités.</p> <p>(c23 - c24 - c27)</p> <p>Cette étude prospective est une épreuve écrite, suivie d'une présentation orale devant un jury de professionnels (<i>a minima</i> 50%)</p>	<p>économique est décrit, les parties prenantes sont identifiées et hiérarchisées.</p> <p>(c22) Le plan d'actions RSE est identifié y compris celles relevant de l'inclusivité et des diversités. Le plan détaille les engagements selon les 7 piliers de l'ISO26000.</p> <p>(c23) Le plan d'actions RSE démontre les axes d'amélioration de condition de travail, de santé et de sécurité des collaborateurs y compris la prise en compte du handicap et propose des outils de prévention qui limitent les risques professionnels.</p> <p>(c24) Une stratégie de management des diversités pour lutter contre les discriminations dans l'entreprise (sexe, origine, handicap, âge, etc.), est intégré au plan d'actions, démontre le principe d'inclusion (environnement de travail adapté à tous les collaborateurs) et propose une charte de sensibilisation aux mesures d'inclusion.</p> <p>(c25) Les situations de travail sont décrites avec précision en utilisant la méthode du 5M (Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matériel, Matière) et les dangers spécifiques liés à la situation de travail sont listés</p> <p>(c26) La politique de prévention prend en compte les 3 mesures : primaire (actions prioritaires), secondaire (santé) et tertiaire (maintien dans l'emploi). Les outils sont décrits : registre santé et sécurité au travail, évaluation des risques professionnels, etc. Les étapes de la démarche de prévention sont présentes : évaluation des risques, priorités, plan d'actions, évaluation des progrès.</p>
<p>H - Surveillance et écoute du bien-être au travail face au nouveau rapport des collaborateurs au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure des risques professionnels • Pilotage d'une politique de prévention et de prise en compte du handicap • Mise en place des mesures de prévention des risques et de Qualité de Vie au Travail 	<p>c25 - Analyser les situations de travail et leur transformation en concertation avec les instances représentatives du personnel en utilisant les notions de gestion des risques afin d'établir un diagnostic des effets sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des personnels</p> <p>c26 - Définir et piloter une politique de prévention des risques santé et de la sécurité au travail pour l'ensemble des personnels à partir des diagnostics et en étroite collaboration avec le Service de Santé au Travail et les représentants du personnel dans le but de proposer des solutions d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels notamment les TMS, psychosociaux et la prise en compte des situations de handicap</p> <p>c27 - Développer un accompagnement personnalisé et bienveillant de chaque collaborateur à l'aide d'outils d'écoute respectueux afin de les soutenir dans la construction de leur parcours professionnel</p>		

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

			<p>(c27) Une proposition d'accompagnement personnalisé du collaborateur est décrite précisément : objectif, options (bilan professionnel, coaching, etc.), bénéfiques, étapes, dans un des cas suivants : aider un collaborateur en situation d'échec, ou accompagner un collaborateur dans une projection de devenir professionnel ou faire évoluer un manager ou cadre intermédiaire.</p> <p>Critères d'évaluation à l'oral :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la problématique et l'argumentation est convaincante. Il s'attache à l'essentiel et s'engage. Le vocabulaire est maîtrisé. - le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expression appropriés) - le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)"
--	--	--	--

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°3 - Management de la stratégie des compétences et des talents			
<p>I - Construction et développement de la marque employeur et de l'expérience collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une stratégie de marketing RH dans une démarche inclusive • Conception d'une offre de services RH • Construction de stratégies territoriales (partenariats, alliances, réseaux, etc.) 	<p>c28 - Elaborer une stratégie de marketing RH ciblée et cohérente dans l'alignement des orientations stratégiques de l'entreprise et dans une démarche inclusive, en</p> <ul style="list-style-type: none"> - coconstruisant avec les parties prenantes une offre RH de valeur et de référence ; - en tenant compte des critères RSE de l'entreprise et de l'expérience collaborateur, afin de valoriser l'image et la réputation de l'entreprise en interne et en externe (marque employeur) visant à attirer les talents potentiels et à fidéliser les collaborateurs <p>c29 - Concevoir et mettre en valeur des solutions RH (offre de services) adaptées,</p> <ul style="list-style-type: none"> - en s'appuyant sur les réseaux sociaux internes et externes ; - en intégrant des processus d'acculturation ; - en étant attentif aux tendances RH et aux évolutions sociétales ; - en respectant un budget alloué, et destinées à développer l'expérience collaborateur garantissant l'épanouissement professionnel et renforcer une image de marque employeur <p>c30 - Suivre et mesurer l'impact de la stratégie RH à l'aide du Social Listening afin de recueillir les avis des cibles internes comme externes et d'ajuster les actions et solutions RH menées pour maximiser leurs bénéfices</p>	<p>Validation Activité I Evaluation collective (Groupe de 3 à 4 étudiants)</p> <p>Jeu d'entreprise de type Team Building A partir de règles de jeu et d'un dossier indiquant le profil de l'entreprise cible, son histoire, son système de valeurs, son contexte (menaces et opportunités), ses orientations stratégiques, ses résultats, son organisation, sa gouvernance, des retours d'expériences collaborateurs, des mentions des médias sociaux, le groupe de candidat travaille en mode collaboratif sur un projet de marque employeur et élabore</p> <p>- un document présentant un marketing RH et des orientations précises de la marque employeurs (valeurs, références RH, RSE, etc.) en cohérence avec les données analysés et la stratégie globale de l'entreprise (c28)</p>	<p>(c28) Le marketing RH identifie des actions de résolution de problèmes en rapport avec, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'évolution des méthodes de management - les attentes des nouvelles générations (générations X, Y) - les problématiques de recrutement y compris la prise en compte du handicap - la publicité/promotion de l'image pour faire connaître l'entreprise : campagne publicitaire, site, réseaux sociaux, partenariats, salons, rédaction d'annonces attractives, livre blanc, etc. Il est précisé le périmètre d'actions du marketing RH, le budget alloué ainsi que les cibles prioritaires à toucher. <p>(c29) Les étapes du marketing RH et les solutions RH préconisées sont décrites et justifiées au regard de la politique RH et de la RSE. Elles porteront sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des critères d'intégration pour recruter les profils les plus adaptés à l'entreprise : tutorat en entreprise, organisation d'événements d'entreprise, newsletters, recrutement d'un chief happiness manager, etc. - des critères de fidélisation pour conserver les talents : création d'espace de détente, politique GPEC, consultation (boîte à idées, management collaboratif), etc. <p>(c30) Le processus du Social listening est décrit en précisant les étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi et écoute des mentions exprimées sur la marque par les cibles

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

		<p>-des solutions RH (offres de services) incluant les critères d'inclusivité en justifiant les choix par des objectifs et moyens alloués (c29)</p> <p>- une note proposant une méthodologie d'analyse et mesure de l'impact de la stratégie RH (c30)</p> <p>Cette étude est une épreuve écrite, suivie d'une présentation orale devant un jury de professionnels (a minima 50%)</p>	<p>internes et externes, identification des mots clés et des ""sentiments"" sur les médias sociaux</p> <p>- identification des actions d'amélioration à mettre en place</p> <p>Critère d'évaluation à l'oral :</p> <p>- le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la problématique et l'argumentation est convaincante. Il s'attache à l'essentiel, et s'engage. Le vocabulaire est maîtrisé.</p> <p>- le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expression appropriés)</p> <p>- le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)</p>
<p>J - Pilotage de la Gestion Prospective des Effectifs, des Emplois et des Compétences en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise et intégration des critères d'inclusivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification, cartographie des compétences et des métiers • Élaboration d'un plan GPEEC • Pilotage du dispositif GPEEC 	<p>c31 -Cartographier les compétences clés et métiers nécessaires au développement de l'entreprise à l'aide de référentiels de compétences, de cartographies des besoins, des tendances et matrices afin d'assurer une répartition des ressources humaines performante et inclusive et de faire face aux évolutions d'effectifs</p> <p>c32 - Identifier et caractériser les périmètres de situations professionnelles ou métiers présentant des spécificités (pénibilité, secteur en tension, handicap, métier en évolution) à l'aide d'une démarche de Strategic Workforce Planning afin d'améliorer les conditions de travail (adaptation au poste, prise en compte du handicap, recrutement des talents), d'anticiper et de préparer au développement de nouvelles compétences, de nouvelles conditions de travail (télétravail) et de tenir compte des besoins spécifiques des travailleurs en situation de handicap</p> <p>c33 - Elaborer et piloter le Plan de GPEEC et sa feuille de route comprenant les objectifs, les jalons et les indicateurs de performance, les points de pénibilité, les métiers en tension, en s'appuyant sur l'outil SIRH et en tenant compte des orientations</p>	<p>Validation Activités J - K - L Evaluation collective (Groupe de 3 à 4 étudiants)</p> <p>Etude de cas en situation réelle au sein d'une entreprise (ou fictive si besoin) : Politiques de recrutement, de rémunération et d'accompagnement des personnes et talents</p> <p>A partir d'éléments remis au groupe d'étudiants concernant l'histoire, le contexte et l'activité d'une entreprise, ses orientations stratégiques, ses métiers, ses résultats, son organisation, sa gouvernance, ses entretiens annuels, sa politique handicap, le</p>	<p>(c31) La cartographie des compétences est présentée sous forme de référentiel de l'ensemble des compétences de l'entreprise. Plusieurs étapes sont respectées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition de la structure du référentiel de compétences autour des métiers, postes et fonctions de l'entreprise - identification des macro-processus - listing des activités et ordonnancement logique de ces activités - prise en compte des situations professionnelles spécifiques y compris le handicap - évaluation des besoins en ressources et compétences par activité (recensement) - modélisation (description) des compétences afférentes et nécessaires - détermination du système de notation des compétences (années d'expériences, diplômes, etc.) - prise en compte des attentes des collaborateurs (entretiens annuels, etc.)

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	<p>stratégiques de l'entreprise, des taux de difficulté de recrutement et des non conformités détectées particulièrement dans le cadre du handicap et des critères de diversité afin d'assurer la performance et la compétitivité de l'entreprise</p>	<p>groupe d'étudiants élabore et produit</p>	<p>- système d'évolution de la cartographie (amélioration, digitalisation de la cartographie, etc.) Les outils d'évaluation des compétences choisis, sont expliqués : diagrammes, entretien individuel, focus groupes, questionnaires, etc.</p>
<p>K - Développement des processus de recrutement, d'intégration et d'engagement dans une démarche inclusive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la stratégie de recrutement • Identification des profils à recruter • Contrôle des budgets alloués • Organisation de la prise en charge des obligations légales en vigueur relative à la lutte contre les discriminations • Définition et pilotage d'une politique de rémunération 	<p>C34 - Définir la stratégie de recrutement de l'entreprise en recueillant les besoins en recrutement des directions fonctionnelles, en identifiant les compétences à développer ou profils recherchés au regard de l'évolution des métiers, en veillant aux critères de mixité et de diversité, en tenant compte des personnes en situation de handicap et dans le respect des budgets alloués afin de garantir une campagne de recrutement performante et inclusive et en adéquation avec la GPEEC de l'entreprise</p> <p>c35 - Elaborer et piloter la politique handicap de l'entreprise en lien avec la politique RH de l'entreprise, la GPEEC et les obligations d'emploi de travailleurs en situation de handicap, en définissant les objectifs, le processus d'intégration et d'accompagnement de ces derniers compte tenu des spécificités des postes à pourvoir afin d'optimiser leur accueil et leur intégration et de respecter les obligations légales</p> <p>c36 - Définir et mettre en œuvre une politique de rémunération globale (individuelle et collective) en tenant compte de la performance sociale et économique, en prenant en compte les mesures fiscales en vigueur pour garantir la fidélisation et l'implication des collaborateurs et respecter les objectifs de l'entreprise</p>	<p>- un plan GPEEC et sa feuille de route tenant compte des évolutions et répartition des ressources humaines de l'entreprise et du référentiel de compétences (c31 - c32 - c33)</p> <p>- une politique/stratégie de recrutement et d'intégration y compris la politique de handicap, dans le cadre d'une évolution d'effectifs, face au développement de nouvelles compétences et conditions de travail (c34 - c35)</p> <p>- une synthèse présentant une politique de rémunération individuelle et collective qui tient compte de la stratégie de l'entreprise (c36)</p> <p>- une proposition d'un mode managérial des Talents y compris à l'international</p>	<p>(c32) Le SWP établit une stratégie d'anticipation des compétences à développer et présente les différentes étapes à mettre en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte de l'alignement des objectifs de l'entreprise avec le projet GPEEC - la prise en compte de la cartographie des compétences et l'évaluation des performances - l'identification des compétences manquantes et à combler sur le moyen et long terme (les besoins futurs) - l'anticipation des impacts des solutions émises par l'expression de plusieurs scénarii (impact sur le mode de management, sur la démotivation, etc.) <p>(c33) Le plan GPEEC se découpe en plusieurs thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation du travail - recrutement - formation - mobilité - gestion des talents <p>(c33bis) La feuille de route définit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs à atteindre

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

<p>L - Pilotage des dispositifs d'accompagnement des personnes et des talents et de leurs trajectoires professionnelles y compris à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une stratégie de management des Talents • Management d'un Plan de Développement des Compétences • Validation des actions de formation • Accompagnement de la mobilité internationale 	<p>c37 - Définir une stratégie de management des Talents en utilisant des outils de suivi individualisés (entretien, coaching, mentorat), en formalisant des processus de management de carrière à l'aide du SIRH, en effectuant des projections financières sur un logiciel de pilotage financier RH afin de repérer, valoriser et fidéliser des postes et personnes clés de l'entreprise, d'anticiper et soutenir la performance de l'entreprise</p> <p>c38 - Conduire les projets d'évolution professionnelle des collaborateurs en utilisant des outils d'accompagnement personnalisé (entretien professionnel, one-to-one) dans l'objectif d'accompagner le collaborateur dans son projet professionnel et de vie, sécuriser sa trajectoire professionnelle et activer des opportunités de mobilités internes</p> <p>c39 - Elaborer et budgéter un Plan de Développement des Compétences priorisé et valider les actions de formation, après avoir identifié et collecté les demandes de formations des collaborateurs exprimées notamment dans les entretiens professionnels, et des besoins des directions fonctionnelles en tenant compte des orientations stratégiques et financières de l'entreprise afin d'assurer un développement performant des compétences, les talents et l'engagement des collaborateurs et de respecter les obligations de formation</p> <p>c40 - Elaborer et développer une stratégie de mobilité internationale à l'aide de dispositifs administratifs, organisationnels et juridiques (expatriation) et de processus de mobilité internationale afin d'offrir des perspectives de carrière à l'international et d'accompagner les collaborateurs dans leur mobilité internationale</p>	<p>(c37- c38-c40)</p> <p>- une proposition de préconisations de formation à organiser (c39)</p> <p>Cette étude de cas est une épreuve écrite, suivie d'une présentation orale devant un jury de professionnels (<i>a minima</i> 50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les délais à respecter (planning de réalisation) - les moyens à mettre en œuvre (matériels, financiers, humains, organisationnels) - les mesures d'accompagnements (CPF, VAE, etc.) - la priorisation des actions RH - une proposition d'un dispositif de mesure des résultats (indicateurs de réussite, critères qualitatifs et quantitatifs) <p>(c34) La stratégie de recrutement est définie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - met en avant les valeurs de l'entreprise (marque employeur) et exprime la culture d'entreprise - offre des avantages concurrentiels (salaires, congés, outils de travail, politique de bien-être au travail, etc.) - s'appuie sur la cartographie des métiers de l'entreprise et de la GPEEC <p>(c35) La politique du Handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tient compte d'un diagnostic de l'existant dans l'entreprise (réfèrent, solutions d'aménagement de poste, accompagnement reconversion, actions de sensibilisation, etc.) - propose un plan d'actions formalisé (objectifs, actions, échéances, moyens, etc.) et ses indicateurs de performance <p>(c36) Le système de rémunération est argumenté et regroupe l'ensemble des éléments salariaux et les règles/principe de gestion et d'attribution. Les conditions juridiques sont respectées.</p> <p>(c37) La proposition du mode de management des Talents met en évidence l'utilisation d'un logiciel de pilotage financier, un SIRH, un outil de reporting.</p>
--	---	---	--

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

		<p>Il est décrit le repérage des talents (détecter les points forts, suivi individuel, etc.), la mise en place de plans de carrière, de fidélisation, de création d'un environnement de travail</p> <p>(c38) Les temps dédiés au collaborateur sont décrits à l'aide de l'outil one-to-one : réunions/entretiens (programmation, fréquence, rythme, actions à mettre en œuvre, etc.)</p> <p>(c39) Le plan de développement des compétences est précis et respecte les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le recueil des besoins (entretien professionnel annuel, le one-to-one, etc.) - les réponses en actions de formation - les priorisations et planifications - la budgétisation - l'information des collaborateurs <p>Le plan respecte les conditions juridiques et la chaîne de décisions.</p> <p>(c40) La stratégie de mobilité internationale (expatriation) englobe et tient compte</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'identification de la mission et du contexte - des démarches administratives (formalités, package) et fiscales - des démarches de logement, écoles pour enfants, etc. - l'intégration au sein de l'entreprise à l'étranger <p>Une valorisation des missions et de la mobilité est décrite par une communication interne</p> <p>Critères d'évaluation à l'oral :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la problématique et l'argumentation est convaincante. Il s'attache à l'essentiel, et s'engage. Le vocabulaire est maîtrisé.
--	--	--

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

			<ul style="list-style-type: none">- le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expression appropriés)- le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)
--	--	--	--

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°4 - Pilotage de l'évaluation de la performance de la politique et des dispositifs RH			
<p>M - Pilotage de la mesure de la performance collective, sociale et sociétale de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Participation au contrôle de gestion social Évaluation de l'impact qualitatif et quantitatif des process RH sur les résultats de l'entreprise Élaboration du bilan social (ou BDES) Communication des résultats Proposition d'axes de progrès 	<p>c41 - Piloter le contrôle de gestion sociale, en analysant les données RH d'une manière quantitative et qualitative, en concevant des indicateurs pertinents et adaptés (absentéisme, turn-over, climat social, etc.), en lien étroit avec la direction financière afin de mesurer les impacts et les enjeux de la politique RH</p> <p>c42 - Elaborer des tableaux de bord et des outils de reporting à l'aide d'un SIRH afin d'analyser et synthétiser les données sociales de l'entreprise, d'optimiser les budgets dédiés et d'assurer un pilotage efficace des processus RH</p> <p>c43 - Rédiger et établir le bilan social annuel (ou Base de Données Economiques et Sociales pour les entreprise de 50 à 299 salariés) à l'aide des données RH, des indicateurs pertinents et des tableaux de bord en collaboration avec les directions fonctionnelles afin de formaliser les résultats de l'entreprise d'une manière transparente et obtenir une vision (baromètre) de la santé sociale de l'entreprise</p> <p>c44 - Analyser les données/indicateurs issus du bilan social y compris ceux relevant de situations de handicap, en recherchant les causalités, en mettant en œuvre des outils de résolution de problèmes afin d'élaborer des plans d'amélioration, des pistes de progrès à l'aide notamment d'indicateurs de performance en vue de les présenter en revue de direction ou comité de direction</p> <p>c45 - Proposer et mettre en œuvre des dispositifs de communication internes et externes pour diffuser et promouvoir les résultats des bilans sociaux et de la politique RSE de l'entreprise afin de valoriser l'identité de l'entreprise et les</p>	<p>Validation Activités M - N - O Evaluation individuelle</p> <p>Etude de cas en trois parties en situation fictive au sein d'une entreprise :</p> <p>Performance collective - Performance Individuelle - Audit social</p> <p>A partir d'éléments remis au candidat concernant l'histoire, le contexte et l'activité d'une entreprise, ses orientations stratégiques, ses résultats, son organisation, sa gouvernance, ses données sociales et économiques, ses bilans sociaux, des entretiens annuels, le candidat élabore et produit,</p> <p>- une analyse du bilan social de l'entreprise et une proposition d'amélioration du bilan par l'apport de nouveaux indicateurs (c41 - c42 - c43 - c44 - c45)</p> <p>- un process d'évaluation de la performance individuelle et de</p>	<p>(c41- c42- c43- c44) L'analyse du bilan social porte notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> le mode de pilotage et de collecte des données le choix des indicateurs et leurs mesures (pyramide des âges, handicap, répartition homme/femme, etc.) les tableaux de bord sociaux précisant les thématiques, données et indicateurs, suivis, ajustements et reporting <p>Les indicateurs proposés permettent</p> <ul style="list-style-type: none"> d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social (emploi, rémunération, hygiène et sécurité, formation, conditions de travail, etc.) de mesurer les évolutions, les changements (comparaison de deux exercices) <p>L'exploitation des indicateurs du bilan social montre</p> <ul style="list-style-type: none"> que les futurs besoins sont anticipés à court, moyens et long terme (nouveaux indicateurs) les actions à mener et les moyens alloués sont formalisés <p>(c45) Le bilan social est rendu accessible à tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> résumé et expliqué ou présenté à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sous forme de notes de service, de réunions, etc.

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	engagements pris et mettre les résultats à disposition des parties prenantes.	reconnaisances extra-professionnelles (c46 - c47)	(c46) Le process d'évaluation de la performance individuelle - combine le qualitatif et le quantitatif - s'appuie sur des éléments tangibles, des faits, des chiffres - repose sur des piliers tels que les responsabilités confiées, le niveau d'engagement, la prise d'initiative, la motivation, etc.
N - Pilotage de l'évaluation de la performance individuelle des collaborateurs et mise en place d'outils de valorisation de la performance <ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'objectifs individuels • Construction de reconnaissances extra-financières 	<p>c46 - Evaluer la performance individuelle grâce à des processus de fixation et de contrôle d'objectifs, d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et de supports tels les entretiens annuels et professionnels afin de mesurer l'atteinte des objectifs et valoriser les réalisations et performance des collaborateurs</p> <p>c47 - Construire de nouvelles formes de reconnaissances extra-financières adaptées aux nouvelles configurations des organisations en étudiant les attentes des collaborateurs et en tenant compte des règles d'équité et d'éthique en vue d'accroître la performance des collaborateurs</p>	<p>- un audit social qui portera soit sur un audit préalable à un changement d'activité ou un audit d'efficacité des pratiques RH ou un audit de stratégie (crise ou conflit interne) (c48 - c49)</p>	<p>(c47) Plusieurs formes de reconnaissances extra-financières sont proposées (chèque-cadeaux, bien être, reconnaissance verbale, cadre de travail, etc.), sont justifiées et sont en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et sa marque employeur et respecte les règles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'ouverture à tous les collaborateurs - de poursuite d'objectifs communs - le principe d'équité
O - Conduite d'audit social RH et d'analyse des risques <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'audits sociaux • Définition de plans d'actions d'amélioration • Évaluation des risques sociaux et juridiques 	<p>c48 - Mener ou commanditer des audits sociaux à partir d'un baromètre social puis en s'appuyant sur une analyse des risques, des procédures et process RH mis en place afin de faire un état des lieux, d'évaluer les pratiques et d'identifier les risques potentiels</p> <p>c49 - Définir et proposer des plans d'actions et pistes de progrès à l'aide des résultats des audits sociaux RH afin de corriger les dysfonctionnements, d'assurer une amélioration continue des process RH et de se mettre en conformité réglementaire et législative</p>		<p>(c48) L'audit social présente une méthodologie précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formalisation d'un questionnaire, qui respecte l'anonymat et la confidentialité, à destination des collaborateurs - analyse de différents éléments (convention collective, contrat de travail, etc.) pour vérifier les conformités - rédaction d'un rapport (restitution des résultats) <p>(c49) Le plan d'actions d'amélioration (pistes de progrès) propose des objectifs, une liste d'actions et le détail de mise en œuvre, les acteurs concernés, la période de réalisation et les critères de réussite. Parmi les actions proposées, au moins deux sont hiérarchisées et reprennent les indicateurs identifiés dans l'audit social "</p>

Intitulé : Manager des Ressources Humaines

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC n°5 - Management des équipes et des projets RH			
<p>P - Management d'une équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encadrement des hommes et des femmes de manière inclusive • Pratique d'un leadership responsable et engagé • Interaction efficace, responsable et respectueuse avec les équipes • Délégation des missions, activités, tâches • Accompagnement, coaching des cadres intermédiaires 	<p>c50 - Manager les équipes, en présentiel et en distanciel, en tenant compte des sensibilités culturelles, des niveaux de responsabilité, des résistances, en adoptant une posture de leadership, une écoute active, en faisant preuve d'intelligence relationnelle pour favoriser et assurer l'engagement des collaborateurs et stimuler les interactions et les connexions sociales dans les équipes, y compris les relations intergénérationnelles</p> <p>c51 - Accompagner les équipes en utilisant des méthodes agiles, d'intelligence collective grâce à des dispositifs coopératifs (Hackaton, charte, co-design, workshop, etc.), en tenant compte des valeurs et culture de l'entreprise afin de mobiliser les équipes pour trouver des solutions en commun, pour promouvoir de nouvelles pratiques managériales, désamorcer des conflits et agir sur les résistances au changement</p> <p>c52 - Déléguer les missions, activités, tâches en identifiant les compétences clés des collaborateurs (expertises, aspirations, etc.) et en adaptant son mode de management (directif, collaboratif, déléгатif, etc.) en prenant en compte chaque collaborateur dans sa singularité liée à la diversité, le handicap, l'égalité H/F pour créer la confiance, permettre à chacun de s'engager et contribuer au développement de l'entreprise</p> <p>c53 - Accompagner, coacher les managers cadres intermédiaires (relais) dans l'appropriation d'un management responsable et bienveillant en s'appuyant sur des outils de formation et de sensibilisation pour préparer les managers aux nouvelles cultures managériales afin d'impulser une culture d'entreprise à</p>	<p>Validation Activité P Evaluation individuelle</p> <p>Etude de cas en situation au sein d'une entreprise fictive (ou réelle) : Mode managérial</p> <p>A partir d'un cas pratique décrivant une situation managériale complexe suite à l'arrivée d'un nouveau manager au sein d'un entreprise fictive (ou réelle) mêlant plusieurs générations, le candidat élabore et produit un rapport écrit</p> <p>- d'analyses des situations et pratiques managériales initiales et nouvelles au sein de l'entreprise (c50 - c52)</p> <p>- de préconisations concrètes de passage d'une situation pyramidale stricte à une situation de management agile bienveillante et de propositions de leviers d'évolution des comportements (c51 - c53)</p>	<p>(c50) L'analyse tient compte de la diversité intergénérationnelle et interculturelle en proposant des bonnes pratiques : - leviers de motivation adaptés à chaque génération - construction de cohésion d'équipe - style de communication diversifiée - mentoring, parrainage</p> <p>(c51) Le rapport décrit l'agilité par : - le rôle du manager agile - la posture à adopter (adaptabilité, flexibilité, amélioration) - la mise en place du travail en mode projet/collaboratif (en présentiel et en distanciel) - les outils utilisés (Kanba, Scrum, etc.) Il démontre comment le management agile améliore la motivation et donne du sens à l'action</p> <p>(c52) Le mode déléгатif proposé présente une méthode : - type de délégation (fonctionnelle, opérationnelle, etc.) - analyse des activités/tâches à déléguer - choix du profil de collaborateur (forces, autonomie, etc.) - objectif SMART - feedback</p> <p>(c53) L'outil de sensibilisation ou de formation proposé fait état de : - enjeux et bénéfices attendus (départ, turnover, stress, burn-out, et.) - valorisation du travail</p>

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

	dimension humaine, renforcer l'atteinte des objectifs de l'entreprise et garantir un climat social respectueux		- écoute active, reformulation, etc.
Q - Conduite d'actions en mode projet <ul style="list-style-type: none"> • Instauration du travail en mode projet • Définition et mise à disposition d'outils de mode projet (tableau de bord, cahier des charges, etc.) 	<p>c54 - Développer et adopter une méthodologie de travail en mode projet en renforçant les méthodes et compétences transversales, en utilisant l'esprit critique en entreprise avec pour objectif de faire collaborer plusieurs personnes aux profils variés sur un projet/objectif commun</p> <p>c55 - Définir et mettre à disposition le cahier des charges de référence avec les objectifs à atteindre, les moyens alloués, les délais et les ressources nécessaires afin de garantir le succès du travail en mode projet</p>	<p style="text-align: center;">Validation Activités Q-R Evaluation collective (Groupe de 2 à 3 étudiants)</p> <p>Etude de cas en situation réelle au sein d'une entreprise (ou fictive si besoin) :</p> <p>Plan de communication stratégique RH en mode projet</p>	<p>(c54 - c55) Le mode projet est expliqué par une méthodologie formalisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comitologie (chef de projet, équipe projet, copil, etc.) - étapes, cahier de charges - définition des actions - périmètre de responsabilités - planification, Gantt - indicateurs de suivi et de performance
R - Conduite d'une communication RH interne <ul style="list-style-type: none"> • Définition de stratégie de communication RH • Transmission des informations auprès des collaborateurs et de la direction • Communication en français et en anglais 	<p>c56 - Elaborer des stratégies de communication RH (plans) internes dans le respect d'un budget alloué et veiller à la transmission des informations à l'aide de canaux de communication interne (bulletin interne, newsletter, extranet, affichage, etc.) afin de renforcer les valeurs communes, le sentiment d'appartenance et la culture de l'entreprise</p> <p>c57 - Présenter un projet en anglais à l'oral auprès des parties prenantes de l'entreprise à l'aide d'un vocabulaire/terminologie orienté "business" propre au secteur d'activité en s'appuyant sur un document de présentation de type diaporama afin de convaincre les interlocuteurs et créer des conditions optimales pour l'adhésion des parties prenantes</p>	<p>A partir d'éléments remis au groupe d'étudiants concernant la politique globale de communication interne et externe de l'entreprise et d'outils utilisés dans l'entreprise (journal internes, newsletters, annonces, etc.), le groupe de candidats élabore et produit</p> <ul style="list-style-type: none"> - une note méthodologique sur la pratique du mode projet (c54 - c55) - un plan de communication RH cohérent avec la cible répondant à une problématique. Ce plan présente des préconisations en matière de communication, une formalisation valorisante des solutions RH (politique RH, offre de services) et des orientations de la 	<p>(c56) Le plan stratégique de communication RH est approprié aux besoins de l'entreprise et précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actions dont les objectifs sont clairs et les impacts identifiés - le message diffusé (stratégie RH, politique sociale ou de transformation organisationnelle, bilans des dispositifs RH, promotion de la politique RSE de l'entreprise, etc.) - les canaux de diffusion précis (journal interne, site internet, intranet, réseaux sociaux, etc.) et adaptés à la cible choisie <p>(C57) Les règles de construction d'un diaporama (PowerPoint) sont respectées, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titre - Clarté, concision, sobriété - Listes à 3 puces maximum - Charte graphique

Intitulé : **Manager des Ressources Humaines**

		<p>marque employeur (valeurs, références RH, RSE, etc.) et précise les canaux de diffusion utilisés (c56)</p> <p>Tous les documents écrits sont produits et rédigés en français et en anglais.</p> <p>Une présentation sera soutenue à l'oral en anglais (c57)</p>	<p>Critères d'évaluation à l'oral en anglais (c57) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat présente un niveau intermédiaire avancé (B2) à un niveau autonome (C1) - le candidat fait preuve d'esprit de synthèse. Le raisonnement répond à la problématique et l'argumentation est convaincante et fluide. Il s'attache à l'essentiel et s'engage. Le vocabulaire anglais du secteur d'activité est maîtrisé. L'accent anglais est correct. - le candidat s'adapte à la situation (maîtrise des contraintes de temps, de lieu, choix des moyens d'expression appropriés) - le candidat respecte le sujet (intelligibilité, pertinence des idées et des réponses, etc.)
--	--	---	--