

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS, DE COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION

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 1 : Piloter le capital humain			
A1.1 Animer la GEPP	<p>C1.1.1 Analyser l'environnement de l'entreprise au travers d'un outil de diagnostic (PESTEL, SWOT, etc.), pour identifier les évolutions qui impactent l'entreprise et son développement</p> <p>C1.1.2 Anticiper les besoins de l'entreprise en emplois, métiers et compétences en s'appuyant sur le diagnostic et des outils adaptés à la GEPP pour organiser une gestion dynamique et inclusive des ressources humaines</p> <p>C1.1.3 Élaborer le plan de développement des compétences (PDC¹) en impliquant la direction et les managers, dans sa construction et son déploiement, pour garantir la GEPP²</p>	<p>E1. Épreuve écrite et orale : Application professionnelle (réelle ou simulée) sur la base de la réalisation d'un diagnostic complet de la politique RH, le candidat produit un document professionnel qui présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic - La présentation et l'analyse des outils de GEPP - Le PDC - L'analyse de la concurrence - La politique de rétribution de l'entreprise - Le Processus de déploiement de la Marque employeur interne et externe <p>Suivi d'une présentation orale devant le jury</p>	<p>Cr1.1.1 Le diagnostic est cohérent avec la stratégie de l'entreprise et son environnement interne et externe. Il est présenté de façon synthétique et visuelle. Au moins trois opportunités ou défis sont évalués. L'évaluation met en évidence les impacts pour l'entreprise.</p> <p>Cr1.1.2 Au moins 2 outils de la GEPP sont construits et mis à jour de façon régulière. Ils sont alimentés par les analyses du diagnostic et du secteur d'activité propre à l'entreprise. L'exploitation des outils permet de mettre en œuvre la GEPP.</p> <p>Cr1.1.3 Le plan de développement des compétences est construit dans le respect de la réglementation en vigueur. Il prend en compte les orientations stratégiques de la direction, la GEPP et les échanges avec les managers. Les étapes de validation du PDC sont correctement identifiées. Les formations des collaborateurs sont déployées dans le respect du PDC.</p>
A1.2 Co-construire la politique de rémunération	<p>C1.2.1 Analyser les dispositifs de rémunération monétaires (primes, avantages en nature, intéressement, participation, etc.) par un benchmark du secteur d'activité pour recommander leur mise en œuvre dans l'entreprise</p> <p>C1.2.2 Mesurer les impacts économiques de la politique de rémunération en réalisant une projection des évolutions de la masse salariale pour arbitrer les choix avec la direction</p> <p>C1.2.3 Mobiliser les différents dispositifs de reconnaissance non monétaires en tenant compte des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise pour offrir des leviers d'actions efficaces à la direction et aux managers</p>		<p>Cr1.2.1 Le benchmark du secteur d'activité est récent et représentatif. Il est présenté sous la forme d'un tableau de bord synthétique et visuel. Il comprend au moins l'analyse de trois entreprises. Au moins un dispositif de rémunération, détaillé et chiffré, est présenté et argumenté à la direction de l'entreprise.</p> <p>Cr1.2.2 La masse salariale (MS³) est gérée à l'aide d'un tableau de bord. Il comprend les différentes composantes de la MS : détail du brut, net, cotisations, réalisations, prévisions, système d'alerte. L'impact de chaque proposition de dispositif de rémunération sur la masse salariale est évalué.</p> <p>Cr1.2.3 Le benchmark du secteur d'activité est récent et représentatif. Il est présenté sous la forme d'un tableau de bord synthétique et visuel. Il comprend au moins l'analyse de trois entreprises. Au moins un dispositif de rémunération non monétaire, issu du benchmark, est identifié et proposé à l'entreprise. La démarche d'accompagnement des managers dans la mise en œuvre de ce dispositif sur le terrain est proposée.</p>

¹ PDC : Plan de développement des compétences

² GEPP : Gestion des emplois et des parcours professionnels

³ MS : Masse salariale

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 1 : Piloter le capital humain (suite)			
A.1.3 Promouvoir la marque employeur par l'expérience candidat et l'expérience collaborateur	<p>C.1.3.1 Développer la notoriété de l'entreprise au travers des méthodes et outils de marketing RH (communication, enquêtes de satisfaction, partenariats, labels, certifications, etc.) pour inclure tous les talents tout en intégrant diversité (dont la multiculturalité) et RSE</p> <p>C1.3.2 Valoriser la marque employeur en interne pour fidéliser les talents (conditions d'emploi, qualité de vie au travail, etc.) en analysant l'expérience collaborateur et en proposant une offre RH attractive</p> <p>C1.3.3 Réaliser une veille du marché en tenant compte des enjeux de la marque employeur pour répondre à la stratégie de recrutement</p>	<p>E1. Épreuve écrite et orale : (suite) Application professionnelle (réelle ou simulée) sur la base de la réalisation d'un diagnostic complet de la politique RH, le candidat produit un document professionnel qui présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic - La présentation et l'analyse des outils de GEPP - Le PDC - L'analyse de la concurrence - La politique de rétribution de l'entreprise - Le Processus de déploiement de la Marque employeur interne et externe <p>Suivi d'une présentation orale devant le jury</p>	<p>Cr1.3.1 Le processus de déploiement de la marque employeur externe de l'entreprise est formalisé. Le plan d'action qui en résulte comprend au moins deux outils de marketings RH. Il prend en compte la diversité, l'inclusion et la RSE.</p> <p>Cr1.3.2 L'expérience collaborateur est mesurée en utilisant un outil adapté à l'entreprise (enquête, entretien, suivi d'indicateurs RH, etc.). L'analyse des résultats permet d'évaluer la marque employeur interne (fidélisation, engagement, motivation, etc.) et l'attractivité de l'offre RH.</p> <p>Cr1.3.3 La veille du marché réalisée est récente. Elle prend en compte l'analyse de la marque employeur (interne, et externe). Elle est présentée dans un tableau de bord synthétique. Au moins trois résultats de la veille sont argumentés et repris dans l'élaboration de la stratégie de recrutement.</p>

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 2 : Sécuriser la dimension juridique RH de l'entreprise			
A2.1 Développer une expertise juridique au service de l'entreprise	<p>C2.1.1 Assurer une veille juridique permanente sur les évolutions de la législation sociale et les jurisprudences par l'appropriation des méthodes de recherche et de traitement de l'information pour informer l'entreprise et les salariés des changements qui peuvent les affecter</p> <p>C2.1.2 Mesurer le risque juridique des pratiques RH et managériales de l'entreprise en contrôlant les processus appliqués par la proximité avec le terrain (avec la direction, les représentants du personnel et les salariés) pour conseiller la direction et/ou prévenir les contentieux et conflits éventuels</p> <p>C 2.1.3 Superviser l'application des règles relatives aux conditions de travail et aux garanties sociales des salariés (règlement intérieur, DUERP⁴, affichage obligatoire, contrats de travail, etc.) en réalisant des contrôles réguliers dans le but d'assurer un environnement de travail conforme</p>	<p>E2.1 Épreuve écrite :</p> <p>Application professionnelle (réelle ou simulée) sur le traitement d'un litige individuel et d'un litige collectif, le candidat produit un document professionnel qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de la veille juridique et son système de contrôle - Les risques juridiques - L'argumentaire rédigé - Le processus de traitement des litiges incluant les parties prenantes 	<p>Cr1.1.1 La veille juridique est méthodique, régulière, et exhaustive. Les sources exploitées sont fiables. Les impacts des évolutions pour l'entreprise sont maîtrisés.</p> <p>Cr1.1.2 Au moins un dysfonctionnement RH ayant un impact juridique est analysé. Ses composantes - gravité, fréquence et détection - sont mesurées. Les risques induits pour l'entreprise sont hiérarchisés.</p> <p>Cr1.1.3 La mise à jour du système documentaire RH (règlement intérieur, DUERP, contrats de travail, affichage obligatoire, etc.) est sécurisée par une planification exhaustive et réaliste. Au moins une action de contrôle de conformité de l'environnement de travail est proposée.</p>
A2.2 Piloter la dimension disciplinaire de l'entreprise	<p>C.2.2.1 Analyser les conflits collectifs (grève, licenciement économique, etc.) sous l'aspect juridique pour proposer des solutions répondant aux dimensions techniques, organisationnelles, économiques et humaines (TOEH⁵) de l'entreprise</p> <p>C2.2.2 Administrer les dossiers de litiges individuels en préparant un argumentaire précis et rigoureux et en maîtrisant toutes les règles du droit (rédactionnelle, temporelle, etc.) pour préserver les intérêts (TOEH) de l'entreprise</p> <p>C2.2.3 Instruire les dossiers de litiges allant jusqu'au contentieux prud'homal en maîtrisant l'ensemble du processus et les règles de droit pour préserver les intérêts (TOEH) de l'entreprise</p>		<p>Cr2.2 1 La veille exhaustive et récente est réalisée sur le conflit collectif identifié. Au moins une solution répondant au conflit collectif est proposée. Elle est argumentée au regard des aspects législatifs. Elle répond au diagnostic TOEH de l'entreprise.</p> <p>Cr2.2.2 La sanction proposée est conforme à la gravité de la situation vécue par le salarié et aux règles de droit applicables. La procédure disciplinaire est déroulée conformément à la loi.</p> <p>Cr2.2. La spécialité du conseil retenu est cohérente avec le cas à traiter et argumentée. La collaboration est efficace. Les échéances et les livrables sont représentés dans un planning et répondent aux exigences du dossier. Les différentes étapes du conseil des prud'hommes sont respectées (pré-instruction, conciliation, bureau des jugements).</p>

⁴ DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

⁵ TOEH : Techniques, organisationnelles, économiques et 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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 2 : Sécuriser la dimension juridique RH de l'entreprise (suite)			
A2.3 Auditer la conformité sociale de l'entreprise	C2.3.1 Contrôler les procédures de l'administration du personnel, de la paie et de la politique de rémunération, par la réalisation d'audits RH pour garantir le respect de la législation sociale C2.3.2 Évaluer les risques juridiques et économiques liés aux changements stratégiques de l'entreprise en utilisant des outils d'analyse et de criticité pour proposer des plans d'actions adaptés	<p>E2.2 Épreuve écrite et orale:</p> <p>Application professionnelle (réelle ou simulée) sur la base d'un audit de conformité sociale d'une entreprise, le candidat produit un document professionnel qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La synthèse de l'audit de conformité - Le plan d'action associé <p>Suivi d'une présentation orale devant le jury</p>	Cr2.3.1 Tous les écarts réglementaires de l'entreprise sont formalisés dans une matrice d'audit après analyse de la procédure étudiée. Ils sont hiérarchisés (conformités, non conformités, écarts majeurs, écarts mineurs, points sensibles et suspens) dans le respect d'une démarche d'audit social. Cr2.3.2 Les risques juridiques et économiques associés sont correctement cotés. Le plan d'action proposé est adapté aux enjeux de l'entreprise et réaliste dans sa mise en œuvre.

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 3 : Optimiser la performance de la fonction RH			
A3.1 Élaborer les processus RH en intégrant l'innovation RH	<p>C3.1.1 Formaliser les processus RH dans le système global de l'entreprise, en garantissant l'homogénéité des pratiques et en intégrant l'innovation RH pour sécuriser la mise en application des actions RH</p> <p>C3.1.2 Intégrer la démarche de l'amélioration continue par le biais de revues qualité-pour faire évoluer l'application des processus RH</p> <p>C3.1.3 Accompagner l'innovation RH par la digitalisation des processus RH en utilisant des outils adaptés à l'entreprise (SIRH, chatbot, intranet, etc.), dans le respect des règlements en vigueur (RGPD et RGAA), pour accroître l'autonomie des utilisateurs</p>	<p>E3 Épreuve écrite :</p> <p>Application professionnelle (réelle ou simulée) sur la base d'une entreprise qui crée sa fonction RH, le candidat produit un document professionnel qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un processus RH et ses indicateurs - Le résultat du benchmark de l'innovation RH et de digitalisation - Le plan d'accompagnement des managers - L'organigramme RH et la cartographie des missions RH confiées aux managers - Le budget détaillé du service RH 	<p>Cr3.1.1 Au moins un processus RH est formalisé et intègre une innovation RH. Il est cohérent avec le système global de l'entreprise. Il est expliqué à tous les acteurs concernés.</p> <p>Cr3.1.2 Une amélioration du processus RH est proposée. Elle est basée sur l'analyse des indicateurs de mesure. Elle permet l'augmentation de l'efficacité du processus RH.</p> <p>Cr3.1.3 Un benchmark sur l'innovation RH et sur les outils de digitalisation RH, conformes aux règlements en vigueur, est proposé. Son résultat est formalisé sous la forme d'une matrice de décision qui prend en compte les contraintes de l'entreprise (financières et techniques). Les modalités d'accompagnement des utilisateurs (planning, format, objectif, évaluation) sont adaptées aux publics et à l'outil.</p>
A3.2 Piloter l'activité du service RH et l'accompagnement des managers	<p>C3.2.1 Manager le service RH en communiquant sur la vision et la stratégie de l'entreprise et en définissant les rôles et responsabilités de chacun afin d'orchestrer l'activité</p> <p>C3.2.2 Conseiller les managers, dans le cadre d'une fonction RH partagée, pour les faire adhérer aux valeurs et enjeux RH et leur permettre de gérer efficacement leurs unités</p>		<p>Cr3.2.1 La stratégie et la vision de l'entreprise sont traduites en plan d'action RH. Il est communiqué pour être compréhensible par toute l'équipe RH. L'organisation de l'activité RH qui en découle tient compte des compétences présentes au sein de l'équipe.</p> <p>Cr3.2.2 Les modalités d'accompagnement (planning, format, objectif, évaluation) sont adaptées aux compétences RH déléguées aux managers. Les résistances au partage de la fonctions RH sont identifiées et argumentées de façon pertinente. Les causes de ces résistances sont clairement identifiées. Des solutions appropriées sont apportées et communiquées efficacement afin de lever ces résistances.</p>
A3.3 Mesurer la performance de l'activité RH	<p>C3.3.1 Définir les indicateurs (effectifs, turn-over, absentéisme, diversité, etc.) en déterminant les données à exploiter dans le respect du RGPD pour mesurer la performance de l'activité RH</p> <p>C3.3.2 Analyser les données issues du contrôle de gestion sociale en utilisant l'informatique décisionnelle (BI⁶) pour mettre en place un plan d'amélioration de la performance RH</p> <p>C3.3.3 Élaborer le budget de fonctionnement du service RH dans une logique de retour sur investissement pour maîtriser les coûts et servir la performance de l'entreprise</p>		<p>Cr3.3.1 Au moins 5 indicateurs sont proposés. Ils sont adaptés à l'activité RH. Ils sont retranscrits dans un tableau de bord visuel et dynamique.</p> <p>Cr3.3.2 Les résultats des indicateurs sont analysés. L'analyse, par l'informatique décisionnelle, est efficace (gain de temps, fiabilité des données, etc.) et permet de mettre en évidence les actions prioritaires à mener. Elles sont présentées dans un plan d'amélioration de la performance.</p> <p>Cr3.3.3 Le budget de fonctionnement du service RH est proposé. Il est le résultat de la concaténation des prévisions de la masse salariale, du recrutement et de la formation. Il est formalisé sous la forme d'un tableau qui met en évidence le retour sur investissement. Il est proposé à la direction pour validation.</p>

⁶ BI : Business intelligence

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 4 : Promouvoir la cohésion sociale			
A4.1 Accompagner la direction dans la conduite du dialogue social et les négociations	C4.1.1 Animer les relations sociales dans la durée par l'échange avec les représentants du personnel et la négociation collective pour maintenir un bon climat social C4.1.2 Conduire la négociation sociale pour formaliser les accords d'entreprise (Organisation du temps de travail, rémunération, égalité H/F, GEPP, etc.) en mobilisant des techniques de négociation	<p>E4 Épreuve écrite et orale:</p> <p>Application professionnelle (réelle ou simulée) sur la base d'une entreprise dont le contexte social est détaillé, le candidat produit un document professionnel qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La politique de QVCT - La stratégie de négociation - Le diagnostic du climat social - Le diagnostic de l'organisation du travail - Le diagnostic multiculturel des équipes - Le plan de communication et ses outils <p>Suivi d'une présentation orale devant le jury</p>	Cr4.1.1 Des animations et des événements RH liés au dialogue social sont proposés. Ils évoluent au-delà du cadre légal. La stratégie de négociation collective est cohérente avec la thématique à négocier et avec les moyens de l'entreprise. Elle prend en compte les valeurs et le positionnement des interlocuteurs sociaux. Elle intègre les contraintes réglementaires en la matière. Cr4.1.2 La technique de négociation employée est adaptée à l'accord à négocier, aux moyens de l'entreprise et aux valeurs et positionnement des interlocuteurs sociaux. L'accord d'entreprise est formalisé dans le respect de la législation en vigueur.
A4.2 Favoriser l'engagement des salariés par l'animation de la QVCT	C4.2.1 Analyser les comportements collectifs et individuels en maîtrisant les codes de la psychologie du travail et des organisations pour détecter les leviers de motivation des salariés et servir la performance globale de l'entreprise C4.2.2 Identifier les forces et faiblesses au niveau individuel (postes de travail, emplois, etc.) et collectif (ateliers, services, départements, etc.) au travers d'enquêtes (questionnaire de Karasek par exemple) afin de faire évoluer l'organisation du travail C4.2.3 Définir et animer une politique de QVCT ⁷ en élaborant des actions de prévention (SST ⁸ , RPS ⁹ , etc.) et de communication engageante et innovante afin de répondre aux exigences réglementaires		Cr4.2.1 Au moins deux outils de mesure de l'engagement des salariés sont proposés. Ils sont issus des codes de la psychologie du travail et des organisations. Les résultats sont retranscrits dans un baromètre social qui met en évidence l'impact sur la performance de l'entreprise. Cr4.2.2 L'analyse d'au moins un poste de travail est réalisée. Les facteurs psychosociaux sont évalués. Les résultats sont formalisés dans un tableau de synthèse. Cr4.2.3 Le plan d'action comprend au moins 5 actions (correctives et/ou préventives) dont 2 de communication innovantes. Elles permettent de corriger les résultats, de renforcer l'adhésion des salariés et de proposer une politique de QVCT.
A4.3 Accompagner la diversité multiculturelle dans l'entreprise	C4.3.1 Identifier les différences culturelles en intégrant les avantages et les défis associés pour faciliter la performance de l'organisation et la culture d'entreprise C4.3.2 Développer des compétences en communication dans un contexte multiculturel pour faciliter la compréhension mutuelle des équipes et développer la culture d'entreprise		Cr4.3.1 L'outil SWOT est appliqué à la multiculturalité. Son analyse met en évidence au moins 3 forces et 3 faiblesses. Chacune est argumentée et illustrée d'un exemple concret. Cr4.3.2 Un plan de communication RH est réalisé. Il comprend au moins deux outils de communication innovants. La communication est adaptée au contexte multiculturel. Une action de communication est mise en œuvre pour faciliter le fonctionnement des équipes.

⁷ QVCT : qualité de vie et des conditions de travail

⁸ SST : Santé, sécurité au travail

⁹ RPS ! Risques psychosociaux

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

- Valider les 4 blocs ci-dessous
- Se présenter à un grand oral devant un jury de professionnels, *-Voir Note pédagogique du grand oral de niveau 7 en pièce complémentaire au dossier, rubrique Autres pièces nécessaires-*,
- Réaliser une période d'application en entreprise de 6 mois consécutifs ou non.

Liste des blocs de compétences :

- Bloc 1 : Piloter le capital humain
- Bloc 2 : Sécuriser la dimension juridique RH de l'entreprise
- Bloc 3 : Optimiser la performance de la fonction RH
- Bloc 4 : Promouvoir la cohésion sociale