



**REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION
DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE :
« Manager des ressources humaines »
Niveau 7 – Code NSF 315
Pour enregistrement au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles)**

Article L6113-1¹ créé par la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel² :

*« 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. »*

¹ [En savoir plus sur cet article...](#)

² [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

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
<p>Activité 1 : Piloter la fonction RH et les équipes.</p> <p><i>Le manager RH se dote des outils de pilotage, de contrôle et de mesure de l'activité de gestion des ressources humaines qu'il organise dans le cadre d'un système d'information des ressources humaines (SIRH).</i></p> <p><i>Il conseille, accompagne les équipes et formule des solutions innovantes ajustées au facteur humain et aux impératifs de performance de l'entreprise.</i></p> <p><i>Il pilote l'activité du pôle ressources humaines et assure le management des équipes qui le constitue.</i></p> <p><i>Il est également partie prenante de la gestion des situations complexes lorsqu'elles surviennent et de leur résolution.</i></p>	<p>A1.C1 Sélectionner les outils notamment digitaux de pilotage, de contrôle et de mesure de l'activité RH pour organiser et faire évoluer le SIRH afin de proposer une gestion et un accès simplifiés des données RH au service de la stratégie de l'entreprise, dans le respect des obligations légales.</p>	<p>A1.C1.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabore un process de pilotage RH à l'aide de la mise en place d'un système de gestion de données approprié. - Détermine les modalités de mise à disposition des données du système auprès des parties prenantes. <p>A1.C2.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assure de la bonne adéquation des missions affectées aux collaborateurs avec leurs compétences. - Décrit les modalités d'accompagnement d'un collaborateur pour lequel une actualisation des compétences est nécessaire. <p>A1.C3.C4.C5.M3 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat, en tant que business partner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse les implications d'une situation RH complexe auprès des acteurs territoriaux, des managers de proximité et de la direction générale de l'entreprise. - Propose des outils d'aide à la gestion RH - Propose une stratégie de résolution de situation complexe adaptée. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les principes d'organisation d'un SIRH et le cas échéant d'un logiciel dédié sont maîtrisés dans une logique d'amélioration continue. -Les processus RH contributeurs de valeur ajoutée et à améliorer sont clairement identifiés. -Les outils de pilotage, de contrôle et de mesure proposés sont adaptés à l'entreprise et permettent le suivi de l'activité RH. -L'impact des outils digitaux est intégré dans la définition de l'organisation de la fonction RH proposée. - Des tableaux de pilotage de suivi de gestion RH sont formalisés et accessibles aux équipes de management via le canal ou l'outil de communication pertinent par rapport au fonctionnement interne. -Les liens hiérarchiques, fonctionnels, ainsi que les compétences présentes dans l'équipe sont bien spécifiées. -Un processus de délégation de tâches est proposé et expliqué. -Les objectifs et missions de chacun sont clairement définis. -Les tâches affectées à chaque salarié/prestataire correspondent à ses qualifications, à ses compétences et à son expérience. -Le mode managérial mis en œuvre est adapté à la situation et au profil des individus dans le respect des principes de diversité. -Les objectifs sont fixés par collaborateur en fonction de ses compétences et des objectifs. -Les indicateurs de suivi et de performance individuels et collectifs sont définis par rapport aux profils des collaborateurs. -Des outils de pilotage, de contrôle et de mesure sont proposés pour accompagner les managers. -L'organisation de la cartographie économique et sociale du territoire permet une extraction de données sélectionnées directement exploitables au service de la GTEC. -Les catégories de situations complexes (mutations de l'entreprise, crises, mal-être des collaborateurs ...) sont listées et distinguées selon qu'elles sont causées par des facteurs externes ou internes. -Les scénarii de sortie de situations complexes répondent aux problématiques rencontrées dans le respect du cadre légal. -La communication déployée pendant la gestion de la situation complexe est appropriée et repose sur des argumentaires construits.
	<p>A1 C2 Encadrer en supervisant en présentiel comme en distanciel les missions des collaborateurs du pôle RH en adoptant la posture d'écoute du manager-coach pour accompagner l'expression du potentiel des individus dans le but de les porter à un niveau de performance optimal.</p>		
	<p>A1 C3 Accompagner les managers de proximité dans leur gestion de situations RH quotidiennes ou complexes pour les faire monter en compétences afin de conduire un management responsable des équipes au service de l'atteinte des objectifs opérationnels.</p>		
	<p>A1 C4 Identifier les caractéristiques économiques et sociales du territoire d'implantation de l'entreprise en lien avec les partenariats locaux publics et privés afin d'organiser une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) en repérant les compétences professionnelles du marché utiles à l'entreprise pour concourir à la dynamique d'emploi local.</p>		
<p>A1 C5 Accompagner la direction générale dans la gestion des situations complexes de l'entreprise en étant force de proposition de solutions stratégiques afin de préserver la pérennité de l'activité.</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
<p>Activité 2 : Elaborer une politique de marketing RH, de gestion des carrières et des talents.</p> <p><i>Le manager RH développe et valorise l'image de l'entreprise en interne et en externe par le développement et la promotion d'une marque employeur visant à attirer de nouveaux talents qui répondent aux besoins opérationnels de l'entreprise.</i></p> <p><i>Il identifie également les profils à promouvoir en interne et déploie une stratégie de fidélisation et de stimulation de l'engagement des collaborateurs.</i></p>	<p>A2.C1 Construire et développer une marque employeur ciblée, cohérente et durable pour promouvoir l'image de l'entreprise auprès de nouveaux talents et encourager l'adhésion des collaborateurs.</p>	<p>A2.C1.C2.C3.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée : A partir d'un cas pratique d'intégration d'un collaborateur, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabore un parcours d'intégration innovant concourant à la valorisation de la marque employeur et à la fidélisation du collaborateur. - Démontre que le parcours d'intégration proposé prend en compte la dimension de la diversité. <p>A2.C4.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabore un référentiel emploi/compétences permettant la gestion des carrières et des mobilités professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> -La marque employeur est valorisée en interne et en externe par l'utilisation des méthodes et outils marketing pertinents, notamment digitaux (réseaux sociaux, blogs, vlogs ...). -Les attentes en matière de communication institutionnelle sont identifiées : point sur l'actualité en cours, formation vie de l'entreprise et projets en cours, ... -Le parcours d'intégration est adapté au poste et au candidat et comprend l'ensemble des informations inhérentes/spécifiques à l'entreprise. -Un plan d'action est élaboré pour favoriser la fidélisation des collaborateurs et maîtriser le cas échéant le turn-over. -Une cartographie des compétences actuelles et à acquérir pour la performance de l'entreprise est élaborée et organisée dans un référentiel emploi/compétences, dans le respect des principes de non-discrimination. -Les sources de diffusion choisies ciblent efficacement les profils recherchés dans le respect des principes de non-discrimination (intergénérationnel, handicap, égalité homme/femme ...). -Les besoins RH des managers sont identifiés de façon qualitative et quantitative. - Les outils de détection de talents, notamment digitaux, sont identifiés et maîtrisés (people review, évaluation 360°). -Le plan de développement des compétences préconisé intègre les actions de formation et respecte les obligations légales et les besoins en compétences identifiés. -La stratégie de gestion des carrières est adaptée à la gouvernance de l'entreprise. -Un plan d'action de gestion des mobilités internes et externes est élaboré en prenant appui sur le référentiel emploi/compétences et les écarts constatés.
	<p>A2.C2 Organiser l'accompagnement des collaborateurs dès leur intégration dans la définition de leur trajectoire professionnelle en coordination avec l'ensemble des acteurs concernés (équipes RH, managers de proximité, prestataires externes et partenaires de l'emploi et de la formation) afin de faciliter leur maintien ou leur mobilité interne par le développement des compétences.</p>		
	<p>A2.C3 Manager la diversité des profils des collaborateurs actuels et futurs pour en faire un levier de performance et garantir la non-discrimination afin d'assurer leur intégration durable au sein de l'entreprise dans le respect des obligations légales.</p>		
	<p>A2.C4 Concevoir et mettre en œuvre le dispositif de gestion des carrières en utilisant des solutions RH adaptées afin de concourir à la performance de l'entreprise et sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs.</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
<p>Activité 3 : Organiser le dialogue social au sein de l'entreprise.</p> <p><i>Le manager RH organise le dialogue social au sein de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes : direction générale, managers de proximité, collaborateurs et instances représentatives du personnel.</i></p> <p><i>Il prévient les situations délicates afin de limiter les facteurs de risques psychosociaux (RPS) en prêtant assistance aux managers de proximité.</i></p> <p><i>Il conçoit et déploie des outils d'évaluation du climat social pour assurer sa bonne qualité et se pose en garant de la santé et de la sécurité au travail dans le respect des obligations légales.</i></p>	A3.C1 Consulter le Comité Social et Economique (CSE) pour alimenter le dialogue social entre la direction générale et les instances représentatives du personnel (IRP) dans le respect des obligations légales.	<p>A3.C1.C2.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique oral portant sur la conduite d'une réunion du CSE, le candidat : - Analyse les indicateurs du baromètre social. - Prépare et apporte les éléments de réponse utiles à la conduite du dialogue social avec les IRP. - Mène le dialogue social en s'appuyant sur des techniques de négociation.</p> <p>A3.C3.C4.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat : Elabore un plan d'action de mise en œuvre d'une politique de QVT. Etablit les modalités d'accompagnement des managers de proximité dans la mise en œuvre de la politique de QVT.</p>	<p>-La stratégie de négociation collective intègre les contraintes réglementaires en la matière. -Les ressources en droit social sont mobilisées au service de la résolution de problématiques opérationnelles. -Les techniques de la négociation sont mobilisées pour conduire le dialogue social de façon adaptée aux situations. -Un dispositif de suivi de climat social, et de baromètre est mis en place. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi du climat social sont proposés et permettent d'évaluer de façon pertinente la performance économique et sociale de l'entreprise. -La politique de prévention des risques en matière de santé et de sécurité au travail est mise en place dans le respect du cadre réglementaire en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST). -Les outils de pilotage, de contrôle et de mesure sont adaptés en vue d'améliorer la qualité de vie au travail. -Un dispositif d'accompagnement des managers est établi. -Des outils d'évaluation du dispositif sont proposés.</p>
	A3.C2 Concevoir un baromètre social reposant sur des indicateurs dynamiques actualisés en permanence et visible par toutes les parties prenantes pour informer de la santé de l'entreprise afin d'engager le cas échéant un plan d'action d'amélioration.		
	A3.C3 Accompagner les managers de proximité dans la conduite d'un management responsable et dans la promotion de la culture d'entreprise afin d'obtenir l'engagement des collaborateurs et prévenir les risques psychosociaux.		
	A3.C4 Elaborer et conduire une politique de qualité de vie au travail (QVT) conforme à la réglementation en vigueur en intégrant les enjeux des parties prenantes internes et externes afin de concourir au bien-être au travail des collaborateurs.		

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
<p>Activité 4 : Définir et déployer la stratégie RH de l'entreprise.</p> <p><i>Le manager RH analyse l'environnement économique, juridique et social de l'entreprise afin d'élaborer et conduire une stratégie de ressources humaines intégrant les enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en cohérence avec la stratégie globale et les valeurs de l'entreprise dont il est directement acteur en tant que business partner.</i></p>	A4.C1 Repérer les tendances du marché, les transformations de l'environnement et des métiers en réalisant une veille technologique, socio-économique, financière et réglementaire afin d'accompagner les parties prenantes dans la conduite du plan d'action stratégique de l'organisation en mettant en œuvre un management du risque.	<p>A4.C1.C2.C3.M1 Mise en situation professionnelle orale : A partir d'un rapport écrit qu'il produit, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présente une analyse des tendances du marché, des transformations de l'environnement et des métiers en exploitant les produits d'une veille stratégique. - Propose une stratégie RH répondant aux objectifs de l'entreprise et intégrant la dimension RSE. <p>A4.C4.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée : Sur la base d'un cas pratique écrit, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabore un plan de gestion et d'optimisation de la masse salariale de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Un plan de veille stratégique intégrant une cartographie des sujets de recherche est établi pour disposer d'une analyse contextuelle complète. -Une analyse environnementale et prospective (métier et marché de l'entreprise, benchmark social des entreprises du marché, métier RH) est intégrée. -Les opportunités et les menaces sont analysées dans une logique de management des bénéfices et des risques. -Des solutions de partage des produits de la veille sont proposées (agrégateurs de contenus) pour une diffusion adaptée aux parties prenantes. -Les risques RH sont clairement identifiés et mesurés. -Les étapes d'élaboration d'un diagnostic RH sont maîtrisées. -Les méthodologies de gestion de projet sont mises en place et permettent de recueillir les besoins et attentes de l'organisation en matière de RH. -Le plan de développement RH intègre les moyens d'accompagner la direction dans ses prises de décisions en lien avec la stratégie RH et risques identifiés au préalable. -La politique de diversité proposée est conforme à la loi et intègre la responsabilité sociale des entreprises. -Les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux liés à l'entreprise sont clairement identifiés. -L'analyse de la politique RSE de l'entreprise est pertinente et argumentée. -Les tableaux de pilotage, de contrôle et de mesure de la performance RSE permettent la valorisation de la marque employeur en respectant le cadre légal en vigueur. -Tous les écarts réglementaires de l'entreprise sont correctement repérés et hiérarchisés en respectant une démarche d'audit social. -Le plan d'action proposé intègre une démarche de développement durable pertinente, adaptée aux enjeux de l'entreprise et réaliste dans sa mise en œuvre. -Le calcul des coûts salariaux actuels est effectué avec exactitude et prend en compte l'ensemble des paramètres et composantes de la rémunération (salaires fixes, variables, primes collectives, individuelles...).
	A4.C2 Elaborer la stratégie RH dans une posture de business partner en évaluant les ressources budgétaires nécessaires en cohérence avec la politique RH et la stratégie globale de l'entreprise afin de contribuer à la performance et aux résultats attendus.		
	A4.C3 Participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de RSE afin de garantir l'intégration des enjeux environnementaux et sociétaux au sein de la politique RH pour promouvoir la diversité et l'égalité en interne comme en externe.		
	A4.C4 Piloter la masse salariale pour construire une politique de rémunération individuelle et collective créatrice de valeur afin de garder le contrôle sur l'équilibre financier et contribuer à la performance économique de l'entreprise.		

			<ul style="list-style-type: none"> -Un état des lieux permettant d'identifier les caractéristiques de la masse salariale est établi. -Les dépenses annuelles (augmentations des salaires, évolution des effectifs) sont anticipées, priorisées et calculées. -L'estimation précise des points d'équilibre entre l'attractivité d'un salaire et l'équilibre financier est effectuée. -Un budget prévisionnel optimisé de la masse salariale est établi. -Un tableau de bord de gestion de la masse salariale intégrant les indicateurs sociaux et révélant les écarts est établi. -Des mesures correctives de réduction/suppression des écarts sont proposées et programmées dans le cadre d'un plan d'action. -Les contraintes réglementaires et conventionnelles sont prises en compte dans la gestion de la masse salariale.
--	--	--	---