

## REFERENTIELS

### MANAGER DES RESSOURCES HUMAINES (MS) GROUPE ESC CLERMONT

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

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

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
<b>BLOC 1. Élaborer la politique de management des ressources humaines selon les orientations stratégiques de la structure et définir les plans d'action</b>	<p>C1.1. Intégrer les nouveaux enjeux et la place de la fonction RH dans une entreprise en voie de refondation en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnant la fonction RH comme une fonction stratégique face aux transformations écologiques, éthiques, démocratiques, sociales, économiques et technologiques auxquelles l'entreprise est confrontée,</li> <li>- Redéfinissant ses missions et son fonctionnement au regard de ces changements,</li> <li>- Situait le partage des rôles et des complémentarités avec le management,</li> </ul> <p>Afin de répondre aux situations managériales réelles et aux enjeux actuels des entreprises.</p>	<p><b>1<sup>ière</sup> étude de cas individuelle<sup>1</sup>:</b></p> <p>Les apprenants.e.s disposent d'éléments précis concernant une entreprise : l'histoire de l'organisation, son activité principale et ses métiers, sa place dans la chaîne de valeur, ses orientations stratégiques, ses résultats économiques, sa gouvernance et la nature capitaliste de l'organisation. Sont fournies également des données socio-économiques et des éléments concernant les pratiques de gestion de la main d'œuvre. Les apprenant.e.s sont amené.e.s à intervenir en tant que consultant.e.s afin d'accompagner sur le volet RH une décision stratégique : fusion, achat.</p>	<p>L'étude de cas permet d'évaluer l'acquisition des compétences liées aux activités 1 suivant les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les apprenants sont confrontés à des situations réelles ;</li> <li>• Ils définissent les actions à mettre en œuvre et analysent leurs effets en prenant en compte les spécificités organisationnelles et culturelles de l'entreprise ;</li> <li>• Le plan d'actions proposé est pertinent et opérationnalisable.</li> </ul>
	<p>C1.2. Analyser les activités de la fonction RH et saisir leurs évolutions dans un environnement complexe et incertain en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant et sélectionnant les activités RH productrices de valeur pour les personnes et l'entreprise,</li> <li>- Privilégiant la co-construction des pratiques étroitement avec le management,</li> <li>- Valorisant les activités au service des dynamiques individuelles et collectives,</li> </ul>		

<sup>1</sup> Chaque Certificat est validé pour 50% par une étude de cas construite à partir d'un cas réel.

	<p>Afin de s'inscrire dans une fonction RH en prise avec les réalités du terrain et de s'appuyer sur les forces en présence pour effectuer les bons choix.</p> <p>C1.3. Prendre en compte les nouveaux business modèles et leurs impacts sur la GRH sur la base de grilles de lecture théoriques (approche systémique) méthodologiques (le raisonnement par abduction, la démarche d'enquête...) en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorant les modèles en vigueur et leurs effets sur l'action collective,</li> <li>- Développant des capacités prospectives et une dynamique de veille,</li> </ul> <p>Afin d'être proactif et d'anticiper les situations.</p>	<p><b>Rendu 1 :</b> <i>Compétences liées aux activités 1</i></p> <p>Restitution d'un diagnostic RH prenant en compte les facteurs de contingence interne et externe de l'organisation et d'un plan d'action RH appliqué au contexte.</p> <p>Cette étude de cas finale est évaluée individuellement, elle permet de vérifier l'acquisition de compétences au service de l'action en situation au regard des activités 1.</p>	<p>Les critères prennent en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La saisie du contexte (reformulation) et l'identification des facteurs de contingence (tableau les mentionnant) ;</li> <li>• L'analyse des données fournies et la mention des données manquantes ;</li> <li>• La formulation d'une problématique ;</li> <li>• Un plan d'action adapté, réaliste au regard des moyens et des ressources dont disposent l'entreprise.</li> </ul>
	<p>C1.4. Aligner les politiques RH sur la stratégie d'entreprise en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclinant la stratégie d'entreprise en une stratégie RH,</li> <li>- Impliquant toutes les parties prenantes au projet de l'entreprise,</li> <li>- Contribuant au respect du pacte social,</li> </ul> <p>Afin de permettre à la fonction RH de jouer un rôle clé dans l'appropriation et la mise en œuvre des orientations stratégiques des entreprises.</p>	<p>Par ailleurs, les apprenant.e.s sont évalué.e.s collectivement ; cette évaluation met l'accent sur la coopération et l'émergence de l'intelligence collective.</p> <p>A chaque fin de module, les apprenant.e.s réalisent des activités de problématisation, à partir de situations-problèmes diverses. Plus classiquement, il peut aussi s'agir d'un exercice de re-problématisation dans un second temps du cours magistral ou dialogué.</p>	<p>De façon collective, les apprenants se saisissent de la question.</p> <p>Les apprenants décrivent la situation posée en repérant les ambiguïtés, les tensions, les paradoxes sous-jacents.</p> <p>Les connaissances multiples de la séance sont correctement synthétisées et mobilisées.</p>

		<p><b>Rendu 2 :</b> <i>Compétences liées aux activités 1</i> Restitution à la fin de chaque séance d'un document écrit par petits groupes de 3 ou 4 personnes avec une réponse argumentée à partir d'éléments du cours croisés avec les expériences respectives des participant.e.s et une re problématisation</p>	<p>Les problèmes sont élaborés de façon pertinente / adaptée.</p> <p>Les critères prennent en compte les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document écrit est de qualité sur le plan de la forme et de la profondeur de la réflexion ;</li> <li>• Les réponses rendent compte des expériences des apprenants ;</li> <li>• La problématisation est bien argumentée et contextualisée.</li> </ul>
<p><b>BLOC 2. Concevoir et piloter les opérations liées à la gestion et au développement des emplois et des compétences</b></p>	<p>C2.1. Appliquer la Gestion Préventive et Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans sa dimension stratégique en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étudiant l'impact de l'environnement et de la stratégie des entreprises sur les emplois,</li> <li>- Intégrant les enjeux de la GPPEC : juridique (Loi du 18 juillet 2005), économique et social,</li> <li>- Analysant les typologies d'accords de GPPEC et leurs effets sur la performance globale de l'entreprise,</li> </ul> <p>Afin de mieux maîtriser les conséquences des chocs économiques et technologiques sur les compétences.</p>	<p><b>2<sup>ème</sup> étude de cas individuelle :</b> Présentation d'un cas réel : Éléments de contexte + données très précises sur les pratiques de formation et de gestion anticipée des compétences individuelles et collectives</p> <p><b>Rendu 1 :</b> <i>Compétences liées aux activités du bloc 2</i> Restitution d'un écrit comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte de l'entreprise, le diagnostic des ressources humaines</li> </ul>	<p>L'étude de cas permet d'évaluer l'acquisition des compétences liées aux activités du bloc 2 suivant les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les étudiants travaillent sur des situations réelles en matière de gestion des emplois et des compétences.</li> <li>• Ils définissent les actions à mettre en œuvre et analysent leurs effets en prenant en compte les spécificités</li> </ul>
	<p>C2.2. Analyser le problématique emploi – compétences des entreprises en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se référant à la législation en vigueur,</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrant les étapes clés du modèle de gestion préventive et prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPPEC) après avoir clarifié les concepts et établi une convention facilitant la mise en œuvre du projet,</li> <li>- S'appropriant des techniques et méthodes d'analyse de l'activité et construction de référentiels actionnables situées,</li> </ul> <p>Afin de construire un cadre éclairant les décisions des acteurs pour agir au service de la performance globale (sociale et économique) de l'entreprise.</p>	<p>existantes, la formulation d'une problématique et les recommandations en matière de gestion des emplois et des compétences avec l'évaluation de leurs effets.</p>	<p>organisationnelles et culturelles de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'actions proposé est pertinent et opérationnalisable.</li> </ul> <p>Vérification de l'adéquation des pratiques décrites avec les enjeux juridiques, économiques et sociaux auxquels est soumise l'entreprise.</p>
	<p>C2.3. Appliquer la dimension contingentielle des systèmes de gestion et des ressources humaines en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant les facteurs de contingence internes et externes impactant un système RH,</li> <li>- Intégrant des grilles de lecture s'appuyant sur des typologies d'entreprise et des modèles de GRH,</li> <li>- Analysant des démarches de compétences en contexte,</li> </ul> <p>Afin de mettre en œuvre une démarche de gestion par les compétences adaptée et pérenne.</p>	<p><b>Rendu 2 :</b>  <i>Compétences liées aux activités du bloc 2</i>  Restitution à la fin de chaque séance d'un document écrit par petits groupes de 3 ou 4 personnes avec une réponse argumentée à partir d'éléments du cours croisés avec les expériences respectives des participant.e.s et une re problématisation.</p>	<p>Les apprenants décrivent leurs expériences respectives en utilisant les apports pour repérer les ambiguïtés, les tensions...</p> <p>Les connaissances multiples de la séance sont correctement synthétisées et mobilisées. Les problèmes sont élaborés de façon pertinente / adaptée.</p>
	<p>C2.4. Développer les pratiques centrées sur l'employabilité des individus pour les articuler à un projet collectif en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situait le projet de l'entreprise comme un projet collectif,</li> <li>- Prenant en compte les impératifs de l'action collective combinant compétences individuelles, collectives et transversales,</li> </ul>		<p>Les critères prennent en compte les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document écrit est de qualité sur le plan de la forme et de la profondeur de la réflexion ;</li> <li>• Les réponses rendent compte des expériences des apprenants ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociant des espaces permettant à chaque personne de faire des choix en fonction de ce qui est important pour elle,</li> </ul> <p>Afin d'accompagner les changements organisationnels en facilitant leur acceptation par les salariés et en les rendant acteurs de leur employabilité.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La problématisation est bien argumentée et contextualisée.</li> </ul>
<b>BLOC 3. Organiser la concertation et le dialogue social en intégrant les apports de la démocratie participative</b>	<p>C3.1. Faciliter la mise en œuvre du dialogue social en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorant les modèles socio-productifs dans leur histoire et fondements idéologiques,</li> <li>- Appréhendant les caractéristiques de la forme de l'emploi salarial en questionnant le lien de subordination,</li> <li>- Saisissant la place que prend le dialogue social dans le fonctionnement des organisations,</li> </ul> <p>Afin de saisir les enjeux de la régulation sociale dans les organisations.</p>	<p><b>3<sup>ème</sup> étude de cas individuelle :</b> Choisir un article scientifique parmi 3 proposés et l'analyser. Les articles sont en sciences de gestion et abordent une problématique RH actuelle : La transformation managériale, la digitalisation des pratiques RH ou le développement des compétences individuelles vs collectives, compétences métiers vs comportementales (hard skills vs soft skills).</p>	<p>Le choix d'un article parmi les 2 proposés est justifié en mettant en valeur la dimension stratégique du thème abordé pour la GRH. L'article retenu est analysé en mettant en avant la pertinence des arguments au regard des situations réelles vécues par les acteurs en entreprise et la méthodologie proposée par les auteur.e.s.</p> <p>Développement d'une approche critique sur l'apport de l'article pour les acteurs en situation.</p> <p>Les connaissances produites dans l'article contribuent à éclairer les cadres dirigeants et managers dans leurs décisions.</p>
	<p>C3.2. Préparer à la négociation et à la construction du dialogue social en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décryptant les logiques d'acteurs et les contraintes de l'action collective,</li> <li>- Développant des capacités de clairvoyance socio-économique, d'ouverture d'esprit et d'attitude responsable,</li> <li>- Élaborant des scénarii selon les intérêts probables (notamment éventuelles concessions, contreparties, voire compromis possibles),</li> </ul> <p>Afin de mener une négociation collective constructive.</p>		
	<p>C3.3. Mettre en œuvre des dispositifs concertés de régulation en :</p>		<p>Les critères prennent en compte :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyant sur des initiatives vertueuses de démocratie participative,</li> <li>- Revisitant les processus de décision et le concept de subsidiarité,</li> <li>- Valorisant la mise en œuvre d'espaces de construction de régulation,</li> </ul> <p>Afin de faire face collectivement aux mutations profondes que connaissent les entreprises sous les effets conjugués de la révolution technologique, des changements climatiques, des évolutions démographiques et de l'accélération de la mondialisation.</p>	<p>Restitution d'un écrit comprenant des itérations entre l'observation du terrain et l'analyse théorique afin d'avoir la capacité d'améliorer la compréhension des situations managériales rencontrées et d'y apporter des réponses éclairées.</p> <p><b>Ateliers croisés ergonomes / managers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La qualité de l'écrit tant sur la forme que sur le fond ;</li> <li>○ La contextualisation de l'article : auteurs, date de parution, thèse défendue ;</li> <li>○ L'évaluation de la méthodologie suivie ;</li> <li>○ La discussion des résultats en les mettant en perspectives avec des situations managériales réelles.</li> </ul> <p>Les points de vue différents sont écoutés ; Le débat sur le travail est appréhendé comme une véritable ressource au service de la performance de l'entreprise et de la capacité d'agir de tous les acteurs de l'entreprise.</p> <p>La question du travail est érigée en priorité du dialogue social.</p>
	<p>C3.4. Associer les managers à la dynamique sociale en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant le rôle du management en tant que fonction régulatrice,</li> <li>- Appréhendant le travail dans ses conditions et réalisation,</li> <li>- Formant au management du travail,</li> </ul> <p>Afin que les managers prennent en compte la place centrale du travail et sa régulation comme source de performance.</p>	<p>Tout projet présente des enjeux multiples, éventuellement contradictoires, interrogeant explicitement ou non le travail et donc des acteurs de l'organisation. Les apprenant.e.s par petits groupes mixtes sont confronté.e.s à 3 situations qui toutes abordent le management du travail. Au cours des 3 ateliers, les apprenant.e.s sont amené.e.s à s'interroger sur les enjeux explicites et implicites de chacun des acteurs (formulables ou pas, évidents ou cachés) ;</p>	

		<p><b>Rendu 2 :</b>  <i>Compétences liées aux activités du bloc 3</i>                  Production d'un écrit collectif sur les apports de ces ateliers.</p> <p><b>Rendu 3 :</b>  <i>Compétences liées aux activités du bloc 3</i>                  Restitution à la fin de chaque séance d'un document écrit par petits groupes de 3 ou 4 personnes avec une réponse argumentée à partir d'éléments du cours croisés avec les expériences respectives des participant.e.s et une re problématisation.</p>	<p>Les apprenant-e-s décrivent la situation de travail observée et rendent compte de leur premier niveau d'analyse. Ils confrontent cette analyse à celle des étudiants ergonomes et intègrent les nouveaux paramètres/critères d'analyse qui leur sont proposés par ces derniers. Ils rendent compte de l'écart de représentations sur le travail et de la nécessité de prendre en compte plusieurs perspectives.</p> <p>Les apprenants décrivent leurs expériences respectives en utilisant les apports pour repérer les ambiguïtés, les tensions... Les connaissances multiples de la séance sont correctement synthétisées et mobilisées. Les problèmes sont élaborés de façon pertinente / adaptée.</p>
--	--	---	--

<p><b>BLOC 4. Superviser la gestion administrative du personnel et garantir le respect du droit du travail</b></p>	<p>C4.1. Garantir le respect des fondamentaux du droit social en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circonscrivant l’environnement légal de la fonction RH, les différentes sources du droit du travail, leur mise en œuvre et leur portée,</li> <li>- Repérant les fondements des règles juridiques régissant les relations individuelles et collectives de l’entreprise avec ses salariés,</li> <li>- Traduisant un problème concret en termes juridiques afin de rechercher l’information appropriée dans les sources juridiques du droit,</li> </ul> <p>Afin de garantir la préservation des intérêts de toutes les parties-prenantes.</p>	<p><b>Rendu 1 :</b> <i>Compétences liées aux activités</i> Restitution à la fin de chaque séance d’un document écrit par petits groupes de 3 ou 4 personnes avec une réponse argumentée à partir d’éléments du cours croisés des participant.e.s et une re problématisation.</p> <p>Les livrables pour chaque séance mettent les participant-e-s face à des situations réelles pour lesquelles ils argumentent leurs propositions sur le plan juridique et citent les articles de lois en référence. Sur le plan académique, le livrable tient compte des enjeux liés aux obligations en matière de santé, de sécurité et d’hygiène. Les participant-e-s mobilisent tous les acteurs œuvrant pour l’application de ces règles. Enfin les enjeux liés à la rémunération s’appuient sur une analyse approfondie et sont solidement étayés à partir des notions vues en cours. Sur le plan de la réflexion personnelle,</p>	<p>Les apprenants décrivent leurs expériences respectives en utilisant les apports pour repérer les ambiguïtés, les tensions...</p> <p>Les connaissances multiples de la séance sont correctement synthétisées et mobilisées. Les problèmes sont élaborés de façon pertinente / adaptée.</p>
	<p>C4.2. Contrôler la conformité d’application des obligations légales et réglementaires (Sécurité, Hygiène et Santé, droit de la formation, droit à l’information, etc...) en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant les exigences réglementaires applicables à l’entreprise (profil réglementaire),</li> <li>- Mesurant le niveau de conformité réglementaire de l’entreprise à ces mêmes exigences,</li> <li>- Réalisant une veille permanente sur les obligations légales,</li> </ul> <p>Afin de mettre en œuvre des actions de prévention des risques professionnels, des actions d’information et de formation ainsi qu’une organisation du travail et des moyens adaptés aux conditions de travail.</p>		
	<p>C4.3. Assurer la mise en œuvre des mécanismes de la rémunération en :</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiant les éléments sous-tendant la composition du salaire brut, du salaire net et du « net payé » au niveau macro et micro économiques,</li> <li>- Faisant respecter les règles légales et conventionnelles dont relève l'employeur permettant la définition et l'évolution des éléments de la rémunération,</li> <li>- Intégrant les usages en vigueur, le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes, l'interdiction, de toute discrimination selon l'un des 23 critères interdits par le code du travail,</li> </ul> <p>Afin de respecter les grands équilibres qui sous-tendent l'élaboration d'une politique de rémunération.</p>	<p>l'analyse s'appuie sur une dialectique rigoureuse mettant en évidence les avantages et les inconvénients de chaque situation. Le raisonnement se fait à partir d'un mix de rémunération.</p>	
	<p>C4.4. Construire un système équitable de redistribution de la valeur entre les partenaires en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulant la structure des salaires à celle des qualifications,</li> <li>- Déterminant la notion de contribution effective individuelle et collective et sa mesure,</li> <li>- Benchmarkant les pratiques des autres entreprises de la région et du secteur d'activité,</li> </ul> <p>Afin de développer une politique de répartition de la valeur créée juste et équitable garante de l'engagement de tous.</p>		
<p><b>BLOC 5. Accompagner les managers dans la mise en place d'un système de management</b></p>	<p>C5.1. Gérer la complémentarité entre l'approche systémique et l'approche comportementale en Management en :</p>	<p><b>4<sup>ème</sup> étude de cas individuelle</b> portant sur l'analyse d'une situation managériale complexe comportant de nombreux</p>	<p>Les critères prennent en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La qualité de l'écrit tant sur la forme que sur le fond ;</li> </ul>

<p><b>responsabilisant et soutenable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisant les fondamentaux théoriques de ces modèles,</li> <li>- Eclairant les situations managériales à partir de ces grilles de lecture,</li> <li>- S'équipant de techniques, de méthodes et de posture actionnables en situation,</li> </ul> <p>Afin pour les managers de gérer la complexité des situations et de prendre en compte la subjectivité des personnes qu'ils encadrent.</p>	<p>dysfonctionnements organisationnels et managériaux dans le secteur des services.</p> <p>Le livrable attendu est un diagnostic organisationnel et managérial ainsi qu'un plan d'action selon le référentiel des 4 Temps du Management (le temps de l'opérationnel, de l'organisation, de la stratégie et de la culture.</p> <p><b>Rendu 1 :</b> <i>Compétences liées aux activités du bloc 5</i> Document écrit Ce livrable se présente sous la forme d'un diagnostic systémique du fonctionnement de l'entreprise et il doit comporter au moins 5 pages s'appuyant sur les outils méthodologiques présentés en cours et argumentés.</p> <p><b>Rendu 2 :</b> <i>Compétences liées aux activités du bloc 5</i> Rédaction collaborative d'un article 4 à 5 pages à paraître dans un webmagazine spécialisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La contextualisation de l'article : auteurs, date de parution, thèse défendue ;</li> <li>○ L'évaluation de la méthodologie suivie ;</li> <li>○ La discussion des résultats en les mettant en perspectives avec des situations managériales réelles.</li> </ul> <p>De façon plus spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La problématique est reformulée.</li> <li>○ Des solutions inspirées des approches innovantes du management sont proposées.</li> </ul> <p>De façon plus spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respect de la ligne éditoriale du Webmagazine.</li> <li>○ Article argumenté à partir d'une enquête et de travaux de recherche.</li> </ul>
--	--	---	---

	<p>C5.2. Co-construire avec son équipe un projet sollicitant l'intelligence collective avec les méthodes agiles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyant sur le partage de l'information, le respect des règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales,</li> <li>- Utilisant des outils notamment digitaux facilitant les échanges tout en cassant les silos,</li> <li>- S'appuyant sur la mise en œuvre d'ateliers collaboratifs qui utilisent et développent les ressources personnelles, expériences, compétences de chacun.e, en les valorisant, tout en disposant du niveau d'autonomie permettant d'exprimer son potentiel créatif,</li> </ul> <p>Afin de rendre les acteurs plus aptes à faire face aux nombreux changements qui impactent les organisations.</p>	<p><b>Animation d'ateliers participatifs</b> de réflexion et/ou co-développement à partir de méthodes agiles</p>	<p>Adoption d'une posture maïeutique et mise en œuvre ou utilisation de méthodes présentées en cours</p> <p>Mise en place d'une grille d'observation</p>
	<p>C5.3. Manager de manière inclusive en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaisant le principe d'altérité en prenant en compte chaque individu dans sa singularité au service du collectif lors des pratiques de recrutement, d'évaluation et de construction de l'employabilité,</li> <li>- Répondant à la fois aux engagements liés à la diversité et à la RSE, ainsi qu'aux problématiques RH : égalité femme-homme, handicap, gestion des compétences, management, santé au travail...,</li> <li>- Sensibilisant et formant les managers pour qu'ils transmettent et expliquent la démarche auprès des collaborateurs,</li> </ul>	<p><b>Mises en situation</b> permettant de comprendre la diversité, l'égalité des chances et la discrimination en pratique, et sur le cadre législatif et les dispositifs existants, d'identifier les enjeux stratégiques et économiques de la diversité au sein des entreprises et d'explorer les pratiques de diversité en lien avec la gestion des ressources humaines, s'interroger sur l'efficacité de ces pratiques, être sensibilisé.e aux limites et interrogations que suscite la</p>	<p>Les enjeux de la diversité sont analysés à travers une approche réflexive, s'interroger sur sa pratique, les transformations sont intégrées dans le domaine professionnel mais aussi personnel.</p> <p>Les enjeux de la diversité sont clairement situés dans le cadre législatif et les dispositifs existants, par exemple identification des 26 motifs interdits par la loi (genre, physique, lieu d'habitation,</p>

	<p>Afin de faire de l'entreprise un espace propice au respect de la mixité et de la diversité humaine afin d'assurer sa performance durable.</p>	<p>question de la diversité en entreprise.</p>	<p>appartenance à un parti politique, une religion...). Les pratiques de diversité en lien avec la GRH sont correctement identifiées et remises en question notamment en ce qui concerne les pratiques de recrutement, d'accès à la formation et de progression salariale...</p> <p>Mise en place d'une grille d'observation</p>
	<p>C5.4. Incarner un leadership inspirant et respectueux des personnes en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créant la confiance en déléguant des tâches aux collaborateurs, mais aussi en prenant en compte les avis, expertises et aspirations des personnes en réunion, en donnant toute l'autonomie nécessaire aux collaborateurs dans la gestion de leur travail,</li> <li>- Partageant clairement la vision et la stratégie pour donner du sens au quotidien,</li> <li>- Proposant un environnement propice aux moments d'échange et à la transmission des connaissances au sein de son équipe,</li> </ul> <p>Afin de contribuer au développement de chacun et de renforcer le sentiment d'appartenance.</p>	<p><b>Cf 4<sup>ème</sup> étude de cas individuelle</b> 4<sup>ème</sup> étude de cas individuelle portant sur l'analyse d'une situation managériale complexe comportant de nombreux dysfonctionnements organisationnels et managériaux dans le secteur des services. Le livrable attendu est un diagnostic organisationnel et managérial ainsi qu'un plan d'action selon le référentiel des 4 Temps du Management (le temps de l'opérationnel, de l'organisation, de la stratégie et de la culture).</p>	<p>Les critères prennent en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La qualité de l'écrit tant sur la forme que sur le fond ;</li> <li>○ La contextualisation de l'article : auteurs, date de parution, thèse défendue ;</li> <li>○ L'évaluation de la méthodologie suivie ;</li> <li>○ La discussion des résultats en les mettant en perspectives avec des situations managériales réelles.</li> </ul>

		<p><b>Rendu 1 :</b> Compétences liées aux activités du bloc 5 Document écrit Ce livrable se présente sous la forme d'un diagnostic systémique du fonctionnement de l'entreprise et il doit comporter au moins 5 pages s'appuyant sur les outils méthodologiques présentés en cours et argumentés.</p> <p><b>Rendu 2 :</b> Compétences liées aux activités du bloc 5 Rédaction collaborative d'un article 4 à 5 pages à paraître dans un webmagazine spécialisé.</p>	<p>La problématique est reformulée. Des solutions inspirées des approches innovantes du management sont proposées.</p> <p>Respect de la ligne éditoriale du Webmagazine. Article argumenté à partir d'une enquête et de travaux de recherche.</p>
<p><b>BLOC 6. Faciliter et accompagner les changements du travail, de l'emploi et des nouvelles formes d'organisation du travail dans la philosophie du CARE</b></p>	<p>C6.1. Analyser les transformations technologiques, économiques, écologiques et sociétales qui impactent les organisations, le travail et l'emploi en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se référant aux outils conceptuels qui permettent de penser la complexité du réel et saisir l'interdépendance des phénomènes,</li> <li>- Fournissant les méthodes permettant de distinguer, globaliser, contextualiser et aborder les problèmes fondamentaux,</li> <li>- Faisant converger les sciences de la nature et les sciences humaines, déclencher une prise de conscience de la communauté de destin propre à</li> </ul>	<p><b>Projet RH (Rendu 1)</b> Ce dispositif propose des chantiers en vraie grandeur à réaliser pour le compte d'entreprises, pour favoriser l'appropriation des principes, méthodes et outils présentés en cours à partir d'une démarche expérimentale. Une ou plusieurs entreprises proposent un projet de transformation managériale. Il</p>	<p>Le projet est géré, piloté dans le respect des méthodologies heuristiques. La question de l'innovation dans les organisations est explorée de façon adaptée. Les apprenants développent une posture de consultant.e interne ou externe.</p>

	<p>notre ère planétaire où tous les humains sont confrontés aux mêmes problèmes vitaux et mortels,</p> <p>Afin que les acteurs de l'entreprise apportent une réponse aux situations de crise qu'ils rencontrent, conjuguée avec l'anticipation des mutations des systèmes productifs visant une économie soutenable.</p>	<p>est demandé aux acteurs de l'entreprise de bien définir leurs problématiques et de transmettre les données nécessaires pour réussir ce projet de consulting.</p> <p>Les apprenants.e.s sont évalué.e.s conjointement par la responsable de la formation et par les dirigeants des entreprises demandeuses à partir d'une même grille d'évaluation.</p> <p><b>→ Rendu 1 :</b>  <i>Compétences liées aux activités du bloc 6</i>          Produire par équipes de 3 ou 4 personnes un rapport complet qui sera également remis à/aux entreprise.s partenaire.s.</p>	<p>Les critères sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analyse du besoin,</li> <li>○ Compréhension et explicitation du problème posé,</li> <li>○ Reformulation de la demande,</li> <li>○ Pertinence et qualité de la méthodologie mise en œuvre,</li> <li>○ Qualité des recherches effectuées (théoriques, empiriques...) et des données recueillies,</li> <li>○ Innovation dans les propositions,</li> <li>○ Dimension SMART du projet (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporalité),</li> <li>○ et la satisfaction des dirigeants d'entreprise.</li> </ul>
--	--	--	--

		<p><b>Atelier d'innovations sociales (Rendu 2)</b>          Définir le concept d'innovation sociale.          Identifier les processus collaboratifs et créatifs d'innovation sociale.          Acquérir des méthodologies au service de l'innovation sociale.          Permettre aux participant.e.s d'expérimenter eux-mêmes (elles-mêmes) (par plusieurs ateliers de co-création) des processus collaboratifs ayant de forts impacts sociaux.</p> <p><b>→ Rendu 2 :</b>  <i>Compétences liées aux activités du bloc 6</i>          3 documents articulés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une carte heuristique.</li> <li>• Un schéma actantiel (rassemblant l'ensemble des rôles – les actants – et des relations qui entrent en jeu dans le contexte décrit)</li> <li>• Un Manifeste.</li> </ul>	<p>Conduite d'une réflexion sur les enjeux sociétaux émergents.          Un ensemble d'acteurs de sphères différentes sont engagés dans la réflexion et les propositions d'actions à mettre en œuvre.          Mise en place d'une méthodologie et d'outils nouveaux voire à proposition de phases d'expérimentation.</p> <p>Grille d'évaluation portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le projet répond-il à une réflexion sur les enjeux sociétaux émergents ?</li> <li>○ Engage-t-il un ensemble d'acteurs de sphères différentes ?</li> <li>○ Propose-t-il une solution nouvelle face à un besoin peu ou mal satisfait ?</li> <li>○ Passe-t-il par des phases d'expérimentations ?</li> <li>○ A-t-il un impact positif sur la Société et sur l'entreprise ?</li> </ul>
--	--	---	--

		<p><b>Atelier d'analyse des pratiques professionnelles</b>  Revisiter les pratiques professionnelles à travers 3 instances : méthode Balint : penser la relation d'aide dans une perspective de régulation des émotions chez les professionnels du soin et de la relation. L'analyse institutionnelle s'intéresse à l'organisation en tant qu'institution, c'est-à-dire un ensemble de règles, de normes, de valeurs, de relations et de rapports de force et l'approche héritée du co-développement : une démarche aux origines canadiennes, basée sur l'échange de pratiques, l'entraide et l'intelligence collective.</p>	<p>Grille d'observation systémique mobilisée : maîtrise personnelle, vision partagée, schémas mentaux, apprendre en équipe.</p>
	<p>C6.2. Développer les capacités prospectives et l'imaginaire des participant.e.s en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforçant les compétences « transversales » - numériques générales, cognitives (littératie, numératie), sociales et situationnelles – des personnes,</li> <li>- Développant une pensée critique capable de se critiquer elle-même,</li> </ul>	<p>Idem C6.1</p>	<p>Idem C6.1</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettant de revisiter son expérience professionnelle avec de nouveaux cadres d'analyse,</li> </ul> <p>Afin d'intégrer la participation des travailleurs à une approche anticipatrice et innovatrice comme élément structurel du processus de décision.</p>		
	<p>C6.3. Accompagner les personnes avec des méthodes facilitant la résilience en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrant la relation d'accompagnement dans un état de confiance partagée, dès lors que l'accompagné.e et l'accompagnant.e instaurent une relation de don-contre don,</li> <li>- S'appropriant les méthodes, outils et posture pour l'orientation professionnelle tout au long de la vie et l'accompagnement des transitions professionnelles à travers des mises en situation,</li> <li>- Co-construisant avec les personnes un projet d'évolution professionnelle tenant compte des dimensions personnelles et professionnelles,</li> </ul> <p>Afin d'enrichir la collaboration entre accompagnant.e et accompagné.e et d'insuffler un regain de vitalité et d'énergie auprès des personnes accompagnées.</p>	<p><b>Mises en situation</b> et jeux de rôles Les intervenants ayant une pratique de l'accompagnement soumettent aux apprenant.e.s des cas réels issus de leurs pratiques et proposent aux apprenant.e.s de se mettre dans la situation de l'accompagnant.e ; ceux-ci réfléchissent par petits groupes à la situation et proposent ensuite un processus d'accompagnement. Des ateliers d'analyses des pratiques permettent ensuite un retour réflexif sur les propositions faites.</p>	<p>La posture d'accompagnant.e. est identifiée et adoptée. Auto-diagnostic de ses forces et axes de travail pour pratiquer une posture d'accompagnement. Mise en œuvre de pratiques d'accompagnement avec recul et éthique.</p> <p>Grille d'évaluation basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o La prise de recul sur la posture d'accompagnement</li> <li>o L'intégration des fondements de l'accompagnement</li> <li>o La mise en œuvre des méthodes et outils d'accompagnement dans le respect des personnes.</li> </ul>
	<p>C6.4. Prendre en compte la fonction anthropologique du travail en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinant dimension objective, subjective et collective du travail,</li> <li>- Repérant les normes sociales permettant un travail décent,</li> </ul>	<p><b>cf projet RH et atelier d'analyses des pratiques professionnelles.</b></p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposant des modalités de reconnaissance, en tant que rétribution symbolique essentielle dans le cadre de la dynamique contribution-rétribution,</li> </ul> <p>Afin de favoriser l'intérêt au travail, de motiver les personnes et aider les salariés à se sentir membres d'un ensemble humain.</p>		
--	---	--	--

En complément de la validation des 6 blocs de compétences ci-dessus, le candidat devra valider sa thèse professionnelle, modalité d'évaluation transversale. **La thèse professionnelle** permet d'évaluer l'acquisition de compétences de conceptualisation et de prise de recul par rapport à la pratique des activités 1, 2, 3, 4, 5 et 6.

#### Modalités d'évaluation :

Le sujet de la thèse doit être choisi en rapport avec un besoin réel que rencontre les entreprises et en rapport avec les compétences professionnelles visées.

- Rendu écrit individuel de 80 à 100 pages hors annexes.
  - Analyse du document écrit par un jury mixte académique et professionnel.
- Soutenance orale devant un jury mixte académique et professionnel.

#### Critères d'évaluation :

- **Concernant l'écrit**
  - Contenu : intérêt de la problématique retenue, traitement de la problématique, logique de démonstration...
  - Clarté et synthèse : qualité rédactionnelle, document synthétique,
  - Références bibliographiques (intérêt des ouvrages cités, utilisation des citations à bon escient et maîtrise de leur contenu),
  - Forme : présentation du document, respect des consignes et des normes de rédaction,
  - Qualité des illustrations (intérêt des illustrations retenues pour la démonstration recherchée, qualité de la réalisation).
- **Concernant la soutenance orale**
  - Aisance du candidat (clarté de l'exposé, qualité d'expression, durée, débit),
  - Qualité argumentaire de l'exposé (cohérence du propos, logique et force des arguments, mais aussi place de la réflexion critique sur la démarche présentée),
  - Qualité de ses supports visuels (transparents, diaporama, photos, illustrations, ...)

Qualité de ses réponses (pertinence, adaptation des réponses à l'auditoire, aptitude au débat, attitude vis-à-vis de l'auditoire, écoute).