

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### REFERENTIEL DE COMPETENCES ET DE CERTIFICATIONS METIER MANAGER DES RESSOURCES HUMAINES – NIVEAU 7

**Candidat en situation de handicap** : Tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés. Sur le conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée. En fonction du handicap et des besoins spécifiques du candidat, le référent handicap pourra également s'appuyer sur une expertise externe.

Ces possibilités d'aménagement seront fixées dès l'entrée en formation et communiquées au futur candidat, afin que celui-ci puisse être informé des solutions en compensation.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES METIER	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 1.</b>			
<b>Définition d'une stratégie RH en réponse aux enjeux de l'organisation dans un contexte d'évolutions de son environnement et de transformations</b>			
<b>A1.1</b> Définition de la stratégie RH dans un contexte d'évolutions et de transformations de l'organisation	<p><b>A1.1.C1.</b> Participer à l'élaboration du plan de transformation de l'entreprise, sur le volet sociale, en faisant émerger les impacts sociaux, afin d'anticiper les leviers et freins au changement et ainsi contribuer à mieux en maîtriser les risques.</p> <p><b>A1.1.C2.</b> Définir une stratégie RH innovante et créatrice de valeur, en s'appuyant sur le diagnostic de la situation sociale dans l'entreprise et de son organisation RH, sur l'analyse des impacts des évolutions de l'environnement macro-économique et</p>	<p><b>Type d'évaluation :</b> Etude d'un cas reconstitué portant sur la stratégie RH dans un contexte d'évolutions de son environnement et de transformations, donnant lieu à la rédaction d'une note d'analyse.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant un cas d'entreprise reconstitué, réel ou fictif, composé de documents et d'informations utiles à son analyse.</p>	<p><b>Critères d'évaluation pour la note d'analyse écrite :</b></p> <p><b>Cr1 (A1.1.C3)</b> Un plan de transformation, découpé en plusieurs phases, est proposé. Pour chacune des phases, sont identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les phases critiques,</li> <li>- Le rôle de la fonction RH au regard du contexte de transformation et des différentes étapes de transformation,</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

sociétal sur la fonction RH, ainsi que sur les enjeux métiers, afin de positionner la fonction RH en tant qu'acteur majeur de la transformation de l'entreprise.

**A1.1.C3.** Etablir la feuille de route RH permettant de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise dans le contexte de transformation, en définissant des objectifs opérationnels, l'organisation RH en découlant, le plan d'actions à mettre en œuvre et les budgets associés.

Sur la base du cas d'entreprise remis, il est demandé au candidat de :

- Proposer un plan de transformation sociale,
- Définir une nouvelle stratégie RH intégrant les enjeux RSE de l'entreprise,
- Etablir une feuille de route RH,
- Proposer un accompagnement des parties prenantes permettant leur adaptation aux impacts des évolutions et transformations de l'entreprise,
- Définir un mode de pilotage de la performance de la fonction RH et des projets stratégiques.

- Les leviers et freins au changement.

**Cr2 (A1.1.C2)** La stratégie RH et les politiques RH proposées sont :

- Conformes aux enjeux stratégiques de l'entreprise
- Corrélées au plan de transformation proposé

Les données concernant la stratégie d'entreprise et les enjeux RH stratégiques sont déclinés en politique RH.

**Cr3 (A1.1.C3)** Dans la feuille de route, la fonction RH est articulée en activités spécifiques :

- En cohérence avec les enjeux RH stratégiques,
- Sur l'ensemble des domaines d'action de la politique RH : compétences, carrières, rémunération, relations sociales, communication ...

Les objectifs prioritaires définis sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et fixés dans le temps (respect de la méthodologie SMART).

**Cr4 (A1.1.C2)** Une analyse préalable de la cohérence et de la pertinence de la stratégie est réalisée, reposant sur des outils d'analyse reconnus : SWOT, matrice de portefeuilles ...

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>La situation sociale de l'entreprise reposant sur une analyse systémique des RH est réalisée : climat social, compétences, cultures, caractéristiques sociales ...</p> <p>Un diagnostic de la maturité RH est réalisé :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse structurée des grands domaines RH</li><li>- Lien avec le SWOT stratégique.</li></ul> <p><b>Cr5 (A1.1.C3)</b> Les transformations actuelles et futures de l'organisation sont identifiées et caractérisées au vu :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Des grandes tendances à venir (horizon 5 à 10 ans) qui vont bouleverser le fonctionnement de l'organisation (en lien avec la détection de signaux faibles),</li><li>- Des impacts organisationnels, opérationnels, humains (compétences, contenu du travail, mutation des métiers, engagement, ...).</li><li>- Du degré d'exposition des populations cibles aux impacts identifiés,</li><li>- De l'évaluation des créations et destructions de valeurs en jeu</li></ul>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A1.2.</b> Intégration des enjeux RSE à la stratégie RH</p>	<p><b>A1.2.C1.</b> Analyser la stratégie, le contexte et les pratiques de l'organisation en matière de RSE, incluant les sujets de la diversité et de l'inclusion, en consultant les parties prenantes internes et externes et en élaborant une matrice de matérialité, afin d'identifier et hiérarchiser les enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation dans le domaine .</p> <p><b>A1.2.C2.</b> Adapter les politiques, processus et pratiques RH aux enjeux RSE de l'organisation, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'engager, de façon opérationnelle, la fonction RH dans une démarche de transformation responsable.</p>		<p><b>Cr6 (A1.2.C1)</b> Les parties prenantes à la RSE sont identifiées et classées par ordre d'importance.</p> <p>Les enjeux RSE sont identifiés et évalués sur la base de leur impacts potentiels pour l'organisation.</p> <p>La matérialité des enjeux RSE est évaluée.</p>
<p><b>A1.3</b> Accompagnement des parties prenantes permettant leur adaptation aux impacts des évolutions et transformations de l'organisation</p>	<p><b>A1.3.C1</b> Concevoir des dispositifs d'accompagnement des parties prenantes aux évolutions de l'organisation, en adaptant les politiques de communication et de développement des compétences , afin de garantir l'engagement des managers et collaborateurs dans la réalisation du plan stratégique .</p> <p><b>A1.3.C2</b> Communiquer auprès des parties prenantes internes sur les transformations de l'organisation, en utilisant les canaux les mieux adaptés en fonction des populations cibles et des thématiques et en animant des réunions d'information régulières, afin de</p>		<p><b>Cr7 (A1.3.C4)</b> Des objectifs (SMART) sont fixés aux différentes parties prenantes.</p> <p>La démarche d'accompagnement proposée tient compte du niveau de maturité RH des managers.</p> <p>Un système d'évaluation de l'évolution de la maturité RH des managers est proposé : indicateurs qualitatifs et quantitatifs.</p> <p><b>(A1.3.C1)</b> Les dispositifs d'accompagnement proposés incluent des éléments liés au développement RH en fonction des besoins émergents de la transformation : upskilling /</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

maintenir l'engagement des collaborateurs et un climat social positif dans la durée .

**A1.3.C3** Sensibiliser les parties prenantes internes aux grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (décarbonation et transition écologique, diversité et inclusion, handicap, promotion du travail décent...) en fonction de leur degré de matérialité pour l'organisation, afin d'engager l'ensemble des collaborateurs sur ces thématiques et de soutenir la concrétisation de la politique RSE.

**A1.3.C4.** Accompagner les managers dans l'adaptation de leurs pratiques aux évolutions de l'entreprise et les conseiller sur les nouveaux indicateurs cohérents avec les objectifs de transformation , en tenant compte de leur degré de sensibilisation aux différents sujets y afférant (diversité et inclusion, QVCT, conditions de travail des collaborateurs en situation de handicap, digitalisation...), de leur position dans l'entreprise et de la composition de leurs équipes , et en inscrivant la démarche dans une logique de co-construction afin de faciliter le management du changement .

reskilling, redéfinition des parcours professionnels et des mobilités ...

Les plans d'accompagnement et de sensibilisation aux sujets RSE :

- Sont adaptés aux parties prenantes visées et à chaque thématique RSE concernée,
- Sont priorisés en fonction du degré de matérialité des enjeux RSE
- Intègrent les thématiques de la RSE : inclusion, handicap, égalité professionnelle, travail décent, décarbonation...

Les relais internes et éléments clés de communication sont identifiés.

**(A1.3.C2)** Un plan de communication intégrant l'ensemble des parties prenantes (dont IRP) est prévu et contient :

- Les messages clés,
- La périodicité de communication,
- Les types de communication : interpersonnelle, de groupe, de masse ...
- Les canaux de diffusion

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A1.4.</b> Pilotage de la fonction RH</p>	<p><b>A1.4.C1.</b> Définir les indicateurs de performance RH permettant de mesurer et de rendre compte du climat social et des impacts sociétaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise ainsi que de contribuer à sa valorisation en interne et en externe (labélisation), en tenant compte des évolutions de l'organisation et de ses orientations stratégiques (engagements éthiques, politique RSE, emploi des personnes en situation de handicap).</p> <p><b>A1.4.C2.</b> Piloter la performance RH pour l'ensemble des acteurs de l'organisation, notamment les managers, en définissant un système de gestion des données RH fiable et pertinent, en développant les capacités analytiques de la fonction RH et en animant des points de pilotage réguliers afin d'inscrire la fonction RH dans une logique d'amélioration continue au service de la stratégie et des enjeux de l'organisation .</p> <p><b>A1.4.C3.</b> Piloter les projets RH stratégiques en lien avec les évolutions et transformations de l'entreprise en définissant les priorités, en animant les comités de pilotage et en communiquant auprès de l'ensemble des parties prenantes, afin de garantir leur réussite.</p>		<p><b>Cr8 (A1.4.C1)</b> Le dispositif de pilotage de la performance intègre un audit de la qualité des données sociales : présence des données, périmètre de reporting, exhaustivité des données, conformité légale des données recueillies, fiabilité...</p> <p><b>Cr9 (A1.4.C2)</b> Les critères de priorisation des projets sont définis : enjeux stratégiques, business et RH, niveau de risques techniques et opérationnels ... Les indicateurs de réussite intègrent une démarche d'amélioration continue.</p>
--	---	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 2

#### Développement de l'expérience collaborateur par la mise en œuvre d'une stratégie RH inclusive et porteuse de sens favorisant l'engagement, l'innovation et le développement des talents

<p><b>A2.1.</b> Diagnostic de l'expérience collaborateur et de l'environnement de travail au sein de l'organisation</p>	<p><b>A2.1.C1.</b> Analyser l'expérience vécue par les collaborateurs, sur toute la chaîne de valeur RH (de l'embauche au départ), au regard de leurs attentes et leur éventuelle situation de handicap, sur la base d'enquêtes internes, du recueil d'indicateurs sociaux (notamment ceux liés à la politique d'inclusion et diversité...) et des documents réglementaires (BDESE, DUERP, déclaration AT/MP...), afin d'en identifier les atouts, difficultés et points de blocage</p> <p><b>A2.1.C2.</b> Analyser les blocages et irritants des collaborateurs liés à leur environnement de travail et aux modes de travail proposés ou imposés par l'organisation (télétravail, mode projet, utilisation des outils digitaux...), au regard de leurs revendications et des évolutions et transformations projetées ou engagées (au niveau de la fonction RH et au niveau de l'organisation), afin d'identifier les freins à l'efficacité et à l'engagement individuel et collectif.</p>	<p><b>Type d'évaluation :</b> Etude d'un cas reconstitué portant sur le développement de l'expérience collaborateur donnant lieu à la rédaction d'une note d'analyse.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant un cas d'entreprise reconstitué, réel ou fictif, composé de documents et d'informations utiles à son analyse.</p> <p>Sur la base du cas d'entreprise remis, il est demandé au candidat de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse diagnostique de l'expérience collaborateur et de l'environnement de travail,</li> <li>- Des recommandations visant à adapter ou améliorer l'expérience collaborateur en développant leur engagement (culture d'entreprise, gestion des talents, développement des compétences,</li> <li>- Un plan d'action permettant la mise en œuvre des mesures recommandées.</li> </ul>	<p><b>Critères d'évaluation pour la note d'analyse écrite :</b></p> <p><b>Cr1 (A2.1.C1,C2)</b> L'analyse diagnostique s'appuie sur des référentiels reconnus : modèle de Karasek, organisation capacitante, injonctions paradoxales / contradictoires, pénibilité ...</p> <p><b>Cr2 (A2.1.C1,C2)</b> L'analyse diagnostique permet de repérer les facteurs organisationnels vecteurs d'une possible exposition aux risques professionnels.</p> <p><b>Cr3 (A2.1.C1,C2)</b> L'analyse diagnostique intègre une réflexion prospective sur les mutations actuelles du travail (hybridation du travail, nouvelles formes de travail, nouveau rapport au travail ...) et leurs implications sur l'expérience collaborateur.</p>
---	--	---	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A2.2.</b> Définition de la stratégie d'adaptation et d'amélioration de l'expérience collaborateur</p>	<p><b>A2.2.C1.</b> Définir la proposition de valeur aux employés (Employee Value Proposition), en fonction des avantages distinctifs de l'organisation dans l'attention portée aux conditions de travail et dans l'organisation adéquate de travail, y compris pour les personnes en situation de handicap, afin de guider la définition des objectifs d'adaptation ou d'amélioration de l'expérience collaborateur.</p> <p><b>A2.2.C2.</b> Déterminer des objectifs d'adaptation (aux évolutions et transformations de l'organisation) ou d'amélioration de l'expérience collaborateur, en collaboration avec les managers, en tenant compte du contexte d'évolutions et de transformations de l'entreprise, des revendications des collaborateurs et des diagnostics réalisés (expérience collaborateur, niveau d'engagement...), afin de mettre en place un plan d'action adapté.</p> <p><b>A2.2.C3.</b> Formuler le plan d'action visant l'adaptation ou l'amélioration de l'expérience collaborateur, en identifiant les étapes, moyens (humains, financiers, matériels, technologiques...) et délais nécessaires à sa mise en œuvre, selon le niveau de maturité du projet et les risques éventuellement associés (perturbation du climat social, période de désorganisation...), en réponse aux orientations stratégiques de l'organisation en matière d'engagement des collaborateurs.</p>		<p><b>Cr4</b> Un plan de prévention des risques professionnels est articulé autour du DUERP et des trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire).</p> <p><b>Cr5 (A2.2.C2)</b> L'identification des axes d'amélioration prioritaires en termes de QVCT et d'expérience collaborateur s'appuie sur les résultats du plan de prévention des risques.</p> <p><b>Cr6 (A2.2.C1)</b> Les composantes de la proposition de valeur (EVP) sont établies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En fonction des caractéristiques de l'entreprise (modèle de contingence),</li> <li>- En lien avec les attentes des collaborateurs.</li> </ul> <p>L'EVP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclut des éléments de rétribution monétaire et non-monétaire,</li> <li>- Est déclinée dans l'organisation du travail et dans la culture de l'entreprise,</li> <li>- Est adaptée en fonction des populations et de leurs spécificités.</li> </ul>
---	--	--	--



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

**A2.3.** Amélioration de l'engagement par le développement d'une culture d'entreprise porteuse de sens

**A2.3.C1.** Piloter le déploiement d'un plan d'actions relatif à l'amélioration de l'expérience collaborateur, en s'appuyant sur les ambitions et engagements de l'entreprise en matière de QVTC /inclusion/diversité ainsi que sur les enquêtes internes et la veille réalisée sur ces thématiques et en mobilisant les indicateurs clés (absentéisme, NPS...), afin améliorer le taux d'engagement des collaborateurs et les fidéliser.

**A2.3.C2.** Développer une vision managériale respectueuse des ambitions de l'entreprise en matière d'expérience collaborateur, en accompagnant les managers sur la compréhension de leur rôle, leurs responsabilités et les impacts de leurs pratiques et postures sur l'expérience collaborateur, l'innovation de l'entreprise (outils, modes de travail, environnement de travail...) et la responsabilisation des collaborateurs (management plus horizontal, prise de décisions collectives, recours à l'intelligence collective...), afin de contribuer à installer une culture d'entreprise porteuse de sens et vertueuse.

**Cr7 (A2.3.C1)** Les propositions d'amélioration des processus RH (parcours d'intégration, entretiens annuels, revue des collaborateurs, mobilité, gestion des potentiels ...) :

- Sont formulées en tenant compte du gain d'efficacité et/ou de qualité perçu par les collaborateurs,
- Tiennent compte des spécificités des différents publics de l'entreprise (diversité) et favorisent l'inclusion de chacun.

**Cr8 (A2.3.C2)** La culture managériale cible est alignée à la culture d'entreprise : les axes de changement proposés visent une mobilisation et une responsabilisation accrues des collaborateurs (modèle de management, mode de travail, outils utilisés...).

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A2.4.</b> Amélioration de l'engagement par le déploiement d'une politique de gestion des talents et de développement des compétences</p>	<p><b>A2.4.C1.</b> Caractériser la notion de talents dans l'organisation, sur la base de l'analyse des besoins en compétences de l'entreprise à court, moyen et plus long termes, et en tenant compte des impacts directs et indirects des évolutions sociétales, technologiques et environnementales, afin d'identifier les profils cibles prioritaires .</p> <p><b>A2.4.C2.</b> Définir une politique de gestion des talents inclusive et respectueuse de la diversité, en mobilisant les managers, en animant les « talent reviews » (revues des talents) et en proposant des parcours professionnels adaptés aux besoins de l'entreprise et aux attentes et ambitions des collaborateurs, notamment ceux en situation de handicap, afin de contribuer au développement de la marque employeur par la fidélisation des talents.</p> <p><b>A2.4.C3.</b> Piloter la conception et le déploiement d'un plan de développement des compétences adapté au contexte et enjeux de l'organisation, en mobilisant les approches et modalités les plus adaptées (recours à l'IA, AFEST...) et en impliquant les directions métiers pour identifier les besoins actuels et futurs, afin de développer l'employabilité durable des collaborateurs .</p>		<p><b>Cr9 (A2.4.C2)</b> Les adaptations proposées dans le plan de développement des compétences et dans la politique de gestion des talents répondent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux besoins/ambitions stratégiques de l'organisation</li> <li>- Et aux besoins des collaborateurs.</li> </ul> <p>Elles sont réalistes par rapport au budget disponible.</p> <p><b>Cr10 (A2.4.C2)</b> Le plan d'actions proposé pour accompagner les managers dans l'appropriation de leurs nouveaux rôles est réaliste. Il contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes parties prenantes : périmètre, rôle, responsabilités...</li> <li>- Un calendrier précis (échéances en fonction des actions)</li> <li>- Les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires.</li> </ul> <p><b>Cr11 (A2.4.C2)</b> Un dispositif de pilotage de l'engagement des collaborateurs est proposé. Il contient :</p>
--	---	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les mesures envisagées : questionnaire, entretiens qualitatifs ...</li> <li>- Leurs modalités</li> <li>- Leur périodicité.</li> </ul> <p><b>Cr12 (A2.4.C3)</b> Un socle d'indicateurs pertinents permettant d'identifier la qualité des différents process RH (processus de recrutement, d'intégration, de gestion des parcours etc.) et leurs impacts sur l'expérience collaborateur perçue est établi.</p>
--	--	--	---

### Bloc 3

#### Définition et pilotage d'une politique de rémunération et avantages sociaux équilibrée, équitable et motivante, répondant aux enjeux de performance de l'organisation

<p><b>A3.1</b> Analyse des systèmes de rémunération et d'avantages sociaux de l'organisation</p>	<p><b>A3.1 C1.</b> Analyser la politique de rémunération et les pratiques actuelles de l'entreprise au regard des pratiques des concurrents directs et indirects, des grilles conventionnelles et des résultats des veilles sur les meilleures pratiques (taux de progression, fréquence des augmentations, montant des variables ...), afin de détecter les écarts par typologie d'activités et procéder aux ajustements nécessaires à la mise en conformité de l'entreprise et à sa compétitivité sur le marché de l'emploi.</p>	<p><b>Type d'évaluation :</b> Etude d'un cas reconstitué portant sur la politique de rémunération et avantages sociaux donnant lieu à la rédaction d'une note d'analyse.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant un cas d'entreprise reconstitué, réel ou fictif, composé de documents et d'informations utiles à son analyse.</p>	<p><b>Critères d'évaluation pour la note d'analyse écrite :</b></p> <p><b>Cr1 (A3.1 C1)</b> L'analyse couvre l'ensemble des composantes de la rémunération fixe et variable de l'entreprise (collaborateurs et dirigeants) : salaires, primes, avantages sociaux et en nature,</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

**A3.1 C2** Mettre en place une veille auprès des prestataires externes visant l'analyse des comptes de résultats et l'optimisation des régimes, en impulsant des travaux d'évaluation actuarielle des engagements sociaux, afin d'assurer une protection sociale optimale des salariés.

**A3.1 C3** Evaluer les incidences budgétaires et fiscales des politiques de rémunération actuelles et envisagées, en calculant les coûts directs liés à la rémunération (salaires bruts, charges sociales patronales, avantages sociaux, contributions aux régimes de retraite...), après analyse de la répartition des différents éléments de rémunération (fixe, variable, avantages en nature ...) et de leur taux d'imposition pour les collaborateurs (impôt sur le revenu, cotisations sociales, taxes sur les avantages sociaux...), afin de modéliser différents scénarii en matière de rémunération (augmentation générale des salaires, programmes de participation aux bénéfices ...).

**A3.1 C4** Créer des outils d'analyse et d'aide à la décision permettant la vérification de la cohérence, la pertinence et la faisabilité des différents scénarii de rémunération envisagés, pour choisir les solutions les plus adaptées en réponse aux enjeux et besoins de l'organisation et des collaborateurs.

Sur la base du cas d'entreprise remis, il est demandé au candidat de proposer :

- Une analyse de la politique de rémunération actuelle de l'entreprise et les pratiques en découlant,
- Une politique de rémunération fixe et variable répondant à ses (nouveaux) besoins, dans le respect du cadre légal applicable,
- Un plan de déploiement de la nouvelle politique de rémunération.

dispositifs de rémunération différée ...

**Cr2 (A3.1 C1)** L'analyse établit les différences salariales, en tenant compte des rôles, des niveaux de responsabilité, des performances, de l'expérience ...

**Cr3 (A3.1 C1)** L'analyse comprend une comparaison de la politique de rémunération et des pratiques liées par rapport à son marché :

- Eléments de rémunération (salaires, primes/bonus, avantages sociaux tels que retraite, assurance santé, avantages en nature ...),
- Structure de rémunération : grilles, échelons, progressions salariales, règles de révision ...
- Localisation géographique
- Expérience et ancienneté ...

**Cr4 (A3.1 C1)** L'analyse évalue :

- Le niveau de conformité de l'entreprise par rapport à la réglementation applicable (égalité professionnelle, minima sociaux ...),
- Le niveau de conformité des pratiques de l'entreprise par rapport à sa politique en matière de rémunération,

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A3.2.</b> Pilotage d'une politique de rémunération équitable et équilibrée, alignée sur la stratégie de l'organisation et permettant de sécuriser et engager les collaborateurs</p>	<p><b>A3.2 C1</b> Définir et piloter une politique de rétribution fixe et variable, alignée sur la politique de l'organisation, dans le respect du cadre légal applicable (règles comptables, fiscales, non-discrimination, notamment des personnes en situation de handicap...), en veillant à favoriser l'équilibre entre rémunération individuelle et collective, afin de garantir la performance globale de l'organisation et engager les collaborateurs.</p> <p><b>A3.2 C2</b> Définir les dispositifs de rémunérations différées pouvant être offerts aux managers et collaborateurs (intéressement, participation, PERCO, PEE...), en tenant compte des règles fiscales applicables, ainsi que les règles d'abondement éventuel de l'organisation, pour associer les collaborateurs à la stratégie et aux résultats de l'entreprise et les inciter à épargner.</p> <p><b>A3.2 C3</b> Définir les avantages sociaux et en nature pouvant être offerts aux managers et collaborateurs (voiture de fonction, prévoyance...), après avoir identifié les critères pertinents permettant de les sélectionner, afin de leur permettre de bénéficier de</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau d'alignement de la politique et des pratiques de rémunération sur ses objectifs stratégiques,</li> <li>- Le positionnement de l'entreprise par rapport à son marché.</li> </ul> <p><b>Cr5 (A3.2 C1, C2, C3)</b> Le candidat établit différents scénarii de rémunération en tenant compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des données de marché collectées à postes similaires,</li> <li>- Des résultats de l'entreprise</li> <li>- Des objectifs stratégiques : attirer et fidéliser les talents, récompenser la performance, réduire le taux de rotation ...</li> <li>- Du budget disponible,</li> <li>- De l'analyse des coûts actuels de la rémunération</li> <li>- Du contexte socio-économique du moment....</li> </ul> <p><b>Cr7 (A3.1 C4)</b> Le candidat établit des critères pertinents pour comparer les scénarii et les pondère : compétitivité sur le marché, capacité à attirer et à retenir les talents, rentabilité, équité interne, conformité légale, risques liés à la</p>
---	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A3.3</b> Accompagnement du déploiement de la politique de rémunération de l'organisation et suivi des actions</p>	<p>compléments à leur rémunération pertinents et adaptés à leurs besoins (services facilitants, programmes concourant à leur sécurité matérielle dans la durée...).</p> <p><b>A3.2 C4</b> Elaborer la politique de rémunération globale de l'organisation, en distinguant ses éléments constitutifs, son cadre et les processus applicables à sa détermination et sa mise en œuvre, afin de permettre aux managers, collaborateurs et candidats d'en comprendre le fonctionnement et de l'appliquer de façon facilitée.</p> <p><b>A3.2 C5</b> Préparer les négociations annuelles obligatoires (NAO), en proposant des politiques de rétribution équitables incluant les éventuels plans d'augmentations et de primes en lien avec le plan de performance de l'organisation, et en veillant à la conformité des documents transmis, afin de maintenir un dialogue social constructif et de qualité.</p> <p><b>A3.3 C1.</b> Accompagner les managers dans la gestion de l'allocation des éléments de rémunération de leurs équipes, en les conseillant sur leurs pratiques et communications sur le sujet et en les sensibilisant aux enjeux d'inclusion et d'équité, afin de garantir la mise en œuvre conforme de la politique de rémunération sur le terrain.</p> <p><b>A3.3 C2</b> Assurer le suivi du déploiement de la politique de rémunération globale et de son efficacité par rapport aux objectifs fixés, en réalisant des reportings</p>		<p>mise en œuvre, incidences budgétaires et fiscales ...</p> <p><b>Cr8 (A3.1 C4)</b> Le scénario retenu est réaliste et réalisable.</p> <p><b>Cr9 (A3.2 C4)</b> La politique de rémunération proposée présente les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité légale et réglementaire (minima sociaux, équité et non-discrimination...),</li> <li>- Equilibre entre rémunération individuelle et collective</li> <li>- Respect du budget global (en incluant la partie fiscale).</li> </ul> <p><b>Cr10 (A3.2 C4)</b> Les propositions de rémunération faites pour chaque membre de l'équipe tiennent compte du modèle contribution / rétribution au regard de la performance individuelle et collective des membres de l'équipe.</p> <p><b>Cr11 (A3.3 C2)</b> Des indicateurs clés de performance (KPI) permettant le suivi de l'impact de la nouvelle politique de rémunération sont définis : performance, rétention des talents, rentabilité, conformité aux objectifs stratégiques ...</p>
---	---	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

destinés aux organes décisionnels (Comité de rémunération, Comité de direction, Conseil d'administration...) sur la base des indicateurs de performance établis et des analyses réalisées, afin d'identifier et mettre en œuvre les ajustements nécessaires.

**Cr12 (A3.3 C1)** Le plan de déploiement prévoit :

- Des actions de communication envers les collaborateurs : informations, processus, documents de référence...
- Des actions de formation sur la mise en œuvre de la nouvelle politique destinées aux équipes RH,
- Des actions de communication destinées aux équipes RH et aux Dirigeants dédiées sur le suivi du déploiement (déroulement, étapes, difficultés, performance...),
- Des actions de formation/sensibilisation des managers à la distribution des rémunérations.

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 4

#### Management des risques sociaux, favorisant l'instauration d'un dialogue social positif dans un contexte de transformation

<p><b>A4.1.</b> Elaboration d'un processus d'identification et de prévention des risques sociaux</p>	<p><b>A4.1.C1</b> Établir et maintenir à jour une cartographie des risques sociaux actuels et futurs de l'entreprise, en s'appuyant sur les enquêtes et remontées des directions métiers (impacts des plans de transformation, climat social...), et en les classant par typologie (risques en matière de santé-sécurité, RPS, conflits collaborateurs/managers...), niveau de gravité (impacts financiers, réputationnels...) et probabilité de survenance, afin de déterminer les actions prioritaires à mettre en place pour les atténuer.</p> <p><b>A4.1.C2</b> Déterminer les actions préventives et correctives de risques pouvant être déployées au niveau managérial et RH, sur la base de la cartographie des risques sociaux, en envisageant différents types de solution (adaptation de la politique de GRH, adaptation de processus, déploiement de nouveaux outils, mise en place de nouvelles actions de formation...), afin de disposer d'un éventail de solutions pour couvrir les différents risques.</p>	<p><b>Type d'évaluation :</b> Etude d'un cas reconstitué portant sur le management des risques sociaux donnant lieu à la rédaction d'une note d'analyse.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant un cas d'entreprise reconstitué, réel ou fictif, composé de documents et d'informations utiles à son analyse.</p> <p>Il est demandé au candidat de rédiger une note d'analyse (écrite) portant sur les éléments suivants :</p> <p style="text-align: center;"><b>1) Elaboration d'un processus d'identification et de prévention des risques sociaux</b></p> <p>Sur la base du cas d'entreprise réel ou fictif remis, il est demandé au candidat de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cartographie des risques actuels et futurs de l'entreprise</li> <li>- Un plan d'actions pour couvrir les différents risques cartographiés</li> </ul>	<p><b>Critères d'évaluation pour la note d'analyse écrite :</b></p> <p><b>1) S'agissant de l'élaboration d'un processus d'identification et de prévention des risques sociaux</b></p> <p><b>Cr1 (A4.1.C1.)</b> La cartographie des risques sociaux actuels et futurs comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une identification des risques selon leur nature (gestion RH, conformité réglementaire, réputation...),</li> <li>- une hiérarchisation et une priorisation des risques selon le niveau de gravité et probabilité de survenance.</li> </ul> <p><b>Cr2 (A4.1.C2.)</b> Le plan prévoit des actions préventives et correctives pour couvrir l'intégralité des risques cartographiés, selon le type de risque, leur probabilité de survenance et leur impact potentiel : Plans d'urgence, Politiques de conformité, Actions de formation...</p>
--	--	---	---



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A4.2</b> Analyse du climat social actuel et détermination du climat social cible</p>	<p><b>A4.2.C1</b> Analyser le climat social de l'entreprise, en s'appuyant sur les données RH existantes (rapports de gestion des conflits, de QVCT, enquête sur les conditions de travail des personnes en situation de handicap...) et les indicateurs clés de performance RH (taux de rotation du personnel, absentéisme...), et en menant des entretiens et des enquêtes de satisfaction des collaborateurs, représentants syndicaux et managers, afin d'identifier les difficultés existantes et anticiper celles qui pourraient perdurer ou s'aggraver dans un contexte de transformation.</p> <p><b>A4.2.C2</b> Déterminer des objectifs d'amélioration du climat social, en tenant compte du contexte de transformation de l'entreprise, de ses orientations stratégiques et des revendications des parties prenantes, afin de préparer les négociations et le calendrier social.</p>	<p><b>2) Analyse du climat social actuel et détermination du climat social cible</b></p> <p>Sur la base du cas d'entreprise réel ou fictif remis, il est demandé au candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De produire une analyse du climat social de l'entreprise,</li> <li>- De déterminer un plan d'action permettant d'améliorer le climat social de l'entreprise</li> </ul> <p><b>3) Adoption d'une culture de la conformité dans un contexte de transformation</b></p> <p>Sur la base du cas d'entreprise réel ou fictif remis, il est demandé au candidat de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un système de veille sociale, RH et juridique permettant d'identifier les évolutions du cadre normatif applicable à l'entreprise et à la fonction RH,</li> <li>- Une grille d'audit/auto-diagnostic ainsi qu'un plan d'accompagnement de son déploiement auprès des lignes managériales</li> </ul> <p><b>4) Préparation et animation des négociations sociales avec les parties prenantes du dialogue social</b></p>	<p>Chaque mesure du plan est assortie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du délai de mise en œuvre</li> <li>- Des ressources nécessaires à sa mise en œuvre (matérielles, humaines, financières, technologiques...)</li> <li>- Des collaborateurs/services en charge de son exécution.</li> </ul> <p><b>2) Analyse du climat social actuel et détermination du climat social cible</b></p> <p><b>Cr1 (A4.2.C1)</b> L'analyse permet de retranscrire la réalité du climat social de l'entreprise.</p> <p>Elle précise, par domaine traité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs : détection de problèmes spécifiques, mesure de l'impact des initiatives RH...</li> <li>- Les sources des données collectées : enquêtes, CR d'entretiens, rapports ...</li> <li>- La population cible : fonctions, services, niveaux hiérarchiques...</li> <li>- Les outils d'évaluation : sondages, KPI...</li> <li>- Les résultats : données quantitatives et qualitatives</li> </ul>
--	---	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A.4.3.</b> Adoption d'une culture de la conformité dans un contexte de transformation</p>	<p><b>A.4.3.C1.</b> Contribuer à la création et à l'implémentation d'un système de veille sociale, RH et juridique après en avoir identifié les objectifs, les sources d'information internes (accords d'entreprise, processus internes ...) et externes (convention collective, législation en vigueur...) pertinentes et déterminé les modalités de collecte automatisée, afin d'identifier en temps réel les évolutions du cadre normatif applicable à l'entreprise et à la fonction RH.</p> <p><b>A.4.3.C2</b> Auditer les pratiques et processus RH, au regard des orientations stratégiques et engagements de l'entreprise (éthique, inclusion et diversité, RSE...), de la politique RH et de législation en vigueur, en tenant compte des enjeux de transformation et des risques sociaux identifiés, afin d'évaluer le degré de</p>	<p>Sur la base du cas d'entreprise réel ou fictif remis, il est demandé au candidat de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cartographie des parties prenantes au dialogue social,</li> <li>- Identifier les points de négociation prioritaires</li> </ul> <p><b>5) Maintien d'un climat social positif dans un contexte de transformation par une communication dédiée</b></p> <p>Sur la base du cas d'entreprise réel ou fictif remis, il est demandé au candidat de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de communication interne portant sur les négociations sociales,</li> <li>- Un plan de communication externe portant sur le climat social de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tendances : évolution des indicateurs sociaux, problèmes prioritaires ...</li> <li>- Les liens entre les données et les politiques/pratiques RH</li> </ul> <p><b>Cr2 (A4.2.C2)</b> Le plan d'action permet de résoudre les problèmes prioritaires identifiés. Le plan d'action est détaillé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des mesures,</li> <li>- Etablissement des responsabilités</li> <li>- Planning,</li> <li>- Ressources nécessaires</li> <li>- Suivi des actions ...</li> </ul> <p><b>3) Adoption d'une culture de la conformité dans un contexte de transformation</b></p> <p><b>Cr1 (A.4.3.C1.)</b> Le système de veille sociale permet de suivre le droit applicable à la société (hard law et soft law) : lois, règlements, accords de branches, jurisprudence, décisions des autorités de contrôle...</p> <p><b>Cr2 (A.4.3.C2)</b> La grille d'audit/auto-diagnostic est</p>
---	--	---	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A4.4.</b> Préparation et animation des négociations sociales avec les parties prenantes du dialogue social</p>	<p>conformité de la fonction RH dans ses pratiques et outils et déterminer les actions correctives prioritaires.</p> <p><b>A.4.3.C3.</b> Déployer la politique de la conformité RH, en collaboration avec les équipes juridique, informatique et conformité de l'entreprise et en alignement avec les dispositifs de conformité existants, pour permettre aux collaborateurs RH et managers d'adapter leurs actions et pratiques en cohérence.</p> <p><b>A4.4.C1</b> Cartographier les différentes parties prenantes du dialogue social internes et externes à l'organisation, en analysant leurs caractéristiques et leurs revendications, afin d'identifier les points de conflits, de blocage et les leviers de négociation.</p> <p><b>A4.4.C2</b> Préparer les négociations en cohérence avec les enjeux stratégiques de l'entreprise et les attentes prioritaires des différentes parties prenantes, en animant des groupes de travail dédiés, en établissant des scénarii de négociation et des projets d'accords</p>		<p>structurée et détaillée. Elle contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les orientations stratégiques de l'entreprise : croissance, acquisition de nouveaux marchés, amélioration de la rentabilité...,</li> <li>- Les forces et faiblesses des politiques et pratiques RH (sur tout le périmètre) au regard des orientations stratégiques.</li> </ul> <p>Elle établit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écarts entre les pratiques RH actuelles et les besoins/objectifs stratégiques</li> <li>- Les impacts sur la performance de l'entreprise et du service RH (risques et avérés)</li> </ul> <p><b>4) Préparation et animation des négociations sociales avec les parties prenantes du dialogue social</b></p> <p><b>Cr1 (A4.4.C1)</b> Les parties de l'entreprise sont identifiées : internes (CSE, IRP, représentants syndicaux...) et externes</p>
--	---	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

collectifs, afin de favoriser un dialogue social constructif.

**A4.4.C3** Mener les discussions avec les différentes parties prenantes du dialogue social, en adoptant une posture collaborative, y compris en situation de crise, après avoir programmé les différentes échéances annuelles avec les IRP (CSE, CSSCT, commissions du CSE) et les avoir coordonnées selon les sujets à aborder (rémunérations, conditions de travail ...), afin de favoriser l'émergence d'un consensus.

(organisations patronales, syndicales...) et sont classées en fonction de :

- Leur degré d'influence
- Leur intérêt dans le dialogue social,
- Leur rôle,
- Leurs attentes.

La cartographie est présentée sous forme de tableau, matrice ou diagramme.

**Cr2 (A4.4.C2)** Un planning recense les dates découlant des obligations légales ou conventionnelles impliquant la fonction RH.

Un rétroplanning est établi pour définir le calendrier des actions à mener pour respecter les délais.

**Cr3 (A4.4.C2)** Les actions prioritaires sont déterminées en fonction :

- des obligations légales et conventionnelles,
- des résultats de l'analyse du climat social,
- d'un bilan coûts/opportunités.

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A4.5.</b> Maintien d'un climat social positif dans un contexte de transformation par une communication dédiée</p>	<p><b>A4.5 C1.</b> Etablir et piloter un plan de communication interne dédié au climat social dans le contexte de transformation destiné à l'ensemble des parties prenantes, en les informant des avancées en matière de négociations sociales via les canaux les mieux adaptés, en animant des réunions régulières pour recueillir leurs questions et avis et leur rendre compte de l'évolution des différents indicateurs, afin de maintenir l'engagement des collaborateurs et un dialogue social continu en dehors des instances.</p> <p><b>A4.5 C2</b> Etablir et piloter un plan de communication externe, en communiquant les chiffres clés et avancées en matière de climat social, en cohérence avec les communications habituelles de l'entreprise (canaux, ton, charte graphique...) et en coordination avec les services dédiés à la communication externe, en tenant compte des ambitions stratégiques de l'entreprise et du plan de transformation, afin de valoriser la marque employeur.</p>		<p><b>5) Maintien d'un climat social positif dans un contexte de transformation par une communication dédiée</b></p> <p><b>Cr1 (A4.5 C1, C2)</b> Les besoins des parties prenantes internes et externes sont caractérisés : type de messages, fréquence des interactions, canal de diffusion...</p> <p><b>Cr2 (A4.5 C1)</b> Le plan de communication interne détaille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des différentes communications (explication des enjeux, résultats, sujets prioritaires...),</li> <li>- Les messages clés en fonction des destinataires : avantages pour l'entreprises et les collaborateurs, étapes du processus...</li> <li>- Les canaux de communication utilisés : réunions, bulletins d'information, affichages...</li> </ul>
<p><b>A4.6.</b> Gestion des situations de crise ou de contentieux en collaboration avec les parties prenantes</p>	<p><b>A4.6.C1</b> Gérer les dossiers précontentieux et contentieux avec l'ensemble des parties prenantes, en réunissant les pièces et informations nécessaires à leur analyse, en conseillant la direction sur les différents axes stratégiques pouvant être empruntés et les arguments et moyens de défense à avancer en conséquence, afin de limiter au maximum les coûts et impacts du conflit sur la réputation de l'entreprise.</p> <p><b>A.4.6.C2</b> Assurer la représentation de l'entreprise, sur délégation du chef d'entreprise, devant les juridictions sans représentation obligatoire, en préparant les</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

différentes audiences et en se rendant sur place, afin de défendre les intérêts de l'entreprise.

**A.4.6.C3** Adapter sa communication en cas de crise impactant l'organisation ou ses collaborateurs, en leur apportant les informations et le soutien nécessaires, selon les circonstances, dans le respect de la législation applicable, en collaboration avec la Direction de l'organisation et les managers le cas échéant, afin de maintenir la confiance des collaborateurs dans ce type de situations et minimiser les impacts sociaux négatifs.

- Les délais obligatoires (obligations légales et conventionnelles).

**Cr3 (A4.5 C2)** Les destinataires du plan de communication externe sont identifiés : clients, fournisseurs, investisseurs, médias, partenaires...

Le plan de communication détaille :

- Les objectifs : gestion de la réputation, transparence, confiance des parties prenantes ...
- Les messages clés en fonction des destinataires : mesures prises par l'entreprise, engagements envers les parties prenantes ...
- Les canaux de communication utilisés en fonction des destinataires : communiqués de presse, conférences ...
- Responsables de la gestion des questions et réactions des parties prenantes externes...

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 5

## Management du service RH dans une dynamique de performance individuelle et collective, de développement et d'engagement durables

<p><b>A5.1</b> Recrutement et intégration des managers de proximité du service RH, dans le respect des engagements pris en matière de RSE</p>	<p><b>A5.1 C1</b> Organiser les conditions de recrutement des managers de proximité du service RH, dans le respect de la politique RSE de l'organisation (diversité, inclusion...), en sélectionnant les profils correspondant aux postes et missions visés, et en s'assurant, à chaque étape du processus, de leur adéquation à la culture de l'organisation, au-delà des compétences (hard et soft skills) requises, afin de trouver des candidats s'inscrivant dans une dynamique de performance et d'engagement durables au sein de l'équipe RH.</p> <p><b>A5.1 C2</b> Conduire le processus d'intégration des nouveaux managers de proximité du service RH, en s'appuyant sur le modèle de l'organisation (politique RH, politique RSE, adaptations destinées aux collaborateurs en situation de handicap...) et ses outils, et en les adaptant aux enjeux spécifiques de son équipe en tant que partenaire de la Direction, afin de créer les conditions d'une performance individuelle et collective.</p>	<p><b>E1. Type d'évaluation : Cas pratique portant sur le management du service RH donnant lieu à la remise d'un rapport écrit</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant un cas d'entreprise reconstitué, réel ou fictif, composé de documents et d'informations utiles à son analyse.</p> <p>Après analyse du dossier, le candidat devra rédiger un rapport écrit qui contiendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une proposition de réorganisation du service RH,</li> <li>- Un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs RH,</li> <li>- Une feuille de route présentant les missions et responsabilités des différents collaborateurs,</li> <li>- Des préconisations quant au modèle de management à adopter et aux modes de travail à favoriser dans le service,</li> <li>- Des recommandations d'indicateurs de performance pertinents</li> </ul>	<p><b>Critères d'évaluation pour E1 :</b></p> <p><b>E1 Cr1 (A5.1 C1)</b> La proposition de réorganisation fait état :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des compétences existantes et manquantes actuelles et futures,</li> <li>- Des profils à recruter en conséquence,</li> <li>- Des possibilités de mobilité interne,</li> <li>- Des possibilités de mouvements de postes au sein du service RH.</li> </ul> <p>La proposition de réorganisation couvre l'intégralité du périmètre du service : recrutement, GEPP, formation, rémunération...</p> <p><b>E1Cr2 (A5.1 C2)</b> Le processus d'intégration est complet : de l'entrée du collaborateur jusqu'à la fin de sa période d'essai.</p> <p>Les étapes du processus sont décrites : durée, nature des informations, nature des étapes (accueil, RDV découverte, rapport</p>
<p><b>A5.2</b> Encadrement et accompagnement des managers de proximité du service RH par l'adoption d'une posture de manager coach</p>	<p><b>A5.2 C1</b> Définir la ligne directrice de l'activité des managers de proximité, en adoptant un management horizontal en ligne avec la politique de l'organisation, en fixant des objectifs individuels et collectifs et en les guidant dans leurs prises de décisions, l'utilisation des outils et l'optimisation des processus RH, afin de leur permettre de réaliser leurs missions de façon efficace, autonome et coordonnée.</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A5.3</b> Instauration d'un climat de solidarité et d'engagement au sein du service RH par l'adoption de postures et de pratiques fédératrices et porteuses de sens</p>	<p><b>A5.2 C2</b> Répartir les missions entre les managers de proximité, selon leurs postes, leurs compétences, leurs aptitudes et leur style managérial, après avoir identifié les éventuelles opportunités d'autonomisation des tâches (outils, processus...), en tenant compte des besoins du service RH et, plus largement, de l'organisation, en veillant aux éventuelles surcharges nécessitant des ajustements, afin de couvrir le périmètre RH de façon équilibrée entre les managers et leurs équipes.</p> <p><b>A5.2 C3</b> Accompagner le développement des compétences des managers de proximité du service RH, en adoptant une posture adaptée (exemplarité, leadership empathique...) propice à leur responsabilisation (délégation, nouvelles missions ...), en s'appuyant sur les outils pertinents permettant de libérer leur potentiel, tout en s'adaptant à leurs capacités, conditions (situation de handicap...) et styles managériaux, afin de créer une dynamique vertueuse de développement professionnel et personnel.</p> <p><b>A5.3 C1</b> Adapter son style de management et sa posture aux enjeux de l'équipe RH et personnalités en présence, en adoptant un management et un leadership situationnels tenant compte des différences de contextes et de niveaux de maturité professionnelle, relationnelle et émotionnelle au sein de l'équipe, en réponse aux besoins des managers de proximité, de leurs collaborateurs et de l'organisation.</p> <p><b>A5.3 C2</b> Fédérer l'équipe de managers autour des valeurs de l'organisation, en les incarnant et en</p>		<p>d'étonnement, mesure de la satisfaction...), intervenants concernés, type de documents remis...</p> <p>Le processus d'intégration respecte les engagements RSE de l'entreprise : inclusion, adaptations pour les des collaborateurs en situation de handicap...</p> <p><b>E1Cr3 (A5.2 C2)</b> La feuille de route est établie selon l'organisation actuelle de la société.</p> <p>La feuille de route permet de couvrir l'intégralité des missions et responsabilités du service.</p> <p>Les missions confiées aux managers et collaborateurs sont équilibrées.</p> <p><b>E1 Cr4 (A5.3 C3)</b> Les missions qui s'y prêtent sont confiées en mode projet et dans une dynamique collective : pluralité de compétences nécessaires, intervention d'autres services...</p> <p><b>E1Cr4 (A5.3 C1)</b> Le mode de management et les modes de travail proposés (vertical, horizontal) sont adaptés :</p>
--	---	--	---



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A5.4</b> Prévenir et gérer les risques au sein de son équipe</p>	<p>encourageant les managers à les incarner dans leurs propres pratiques managériales et en adoptant une communication claire et transparente, afin de donner du sens aux enjeux et actions du quotidien.</p> <p><b>A5.3 C3</b> Constituer des collectifs de travail permettant de générer une intelligence collective, en valorisant la prise d'initiative, l'innovation et la participation active des managers dans les prises de décisions, le choix des outils et l'optimisation des processus, afin de créer un esprit d'équipe fort, favorisant l'engagement des collaborateurs du service RH dans une dynamique collective.</p> <p><b>A5.4 C1</b> Prévenir et gérer les conflits au sein de l'équipe RH, en mobilisant les outils appropriés selon les situations et les risques en présence (PNL, intelligence émotionnelle, écoute active, négociation raisonnée, communication non violente...), afin de maintenir un climat apaisé et propice au travail en équipe au sein du service RH.</p> <p><b>A5.4 C2</b> Evaluer régulièrement le bien-être et la satisfaction des managers et collaborateurs du service RH, en concertation avec les différentes parties prenantes (référénts handicap et harcèlement, Direction générale ...), en tenant compte des enjeux et engagements de l'organisation en matière de RSE et de QVCT, afin d'anticiper toute situation de crise ou perturbation du climat social.</p>	<p><b>E2. Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle relative à la gestion d'une situation conflictuelle (épreuve orale)</b></p> <p>Le candidat est placé dans une situation professionnelle réelle (simulation) auprès</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au contexte de l'organisation (volontés des dirigeants, mode de management, secteur d'activité, transformation ...),</li> <li>- Au contexte du service (profil des collaborateurs, niveau de maturité, missions confiées...),</li> <li>- Aux outils disponibles,</li> <li>- Aux contextes de travail des collaborateurs (télétravail, travail sur site, travail chez le client...)</li> </ul> <p><b>E1Cr5 (A5.5 C1)</b> Les indicateurs permettent de mesurer et suivre : la performance du service RH, le bien-être et la satisfaction des managers et collaborateurs du service.</p> <p><b>E1Cr6 (A5.5 C1)</b> Les indicateurs de performance proposés couvrent toute l'activité du service RH (recrutement, formation, carrière etc.) : taux de rétention, taux de promotion interne, ROI de la formation...</p> <p><b>Critères d'évaluation pour E2 :</b></p> <p><b>E2Cr1 (A5.4 C1)</b> Une écoute active est employée pour comprendre la</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A5.5</b> Pilotage de l'équipe RH et reporting à la Direction générale</p>	<p><b>A5.5 C1</b> Evaluer la performance du service RH, en définissant les indicateurs clés pertinents sur le périmètre du service, afin de suivre les résultats des managers et collaborateurs RH (performance, utilisation des outils, suivi des processus...) et apporter les correctifs nécessaires (nouvelles stratégies, ajustement des plans d'action, augmentation de la communication, niveau de digitalisation...).</p> <p><b>A5.5 C2</b> Reporter les résultats de l'équipe RH à la Direction générale en adoptant une posture et une communication adaptées, en faisant part de son analyse des enjeux du service RH, en valorisant les réussites individuelles et collectives et en émettant toutes recommandations utiles au service et, plus largement, à l'organisation, afin de positionner le service RH en tant que partenaire de confiance de la Direction générale.</p>	<p>du jury qui « jouera » ce rôle sur la base d'un sujet tiré au sort présentant une situation conflictuelle collective ou individuelle.</p> <p>Dans le temps imparti, et sur la base des éléments du dossier présentant la situation et les enjeux en présence, le candidat devra intervenir pour apaiser les tensions et gérer le conflit.</p> <p>A l'issue de la simulation, le candidat présente ses recommandations pour traiter les causes de la situation conflictuelle.</p>	<p>situation conflictuelle et découvrir le besoin sans prendre parti.</p> <p><b>E2Cr2 (A5.4 C1)</b> Le problème est énoncé tel qu'il est compris.</p> <p><b>E2Cr3 (A5.4 C1)</b> Des recommandations sont présentées avec des mots clairs sans équivoque, en lien avec le conflit. Le candidat valide ce que la personne ressent.</p> <p><b>E2Cr4 (A5.4 C1)</b> Les techniques de communication mobilisées durant la gestion du conflit sont adaptées au contexte et aux interlocuteurs pour permettre d'apaiser les tensions : écoute active, empathie, reformulation, communication non verbale exprimant l'ouverture, communication non violente.</p> <p><b>E2Cr5 (A5.4 C1)</b> La posture du candidat est calme et ne montre aucune agressivité.</p> <p><b>E2Cr6 (A5.4 C1)</b> Les débordements sont gérés avec les outils disciplinaires disponibles, selon leurs gravités : rappel à l'ordre, avertissement, sanctions disciplinaires.</p>
---	--	---	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Evaluation complémentaire transverse

**Mémoire professionnel et soutenance orale** : sur la base d'une problématique RH stratégique mettant en jeu une conduite de changement au sein de l'entreprise , l'apprenant démontre ses capacités d'analyse, de raisonnement et sa force de proposition par la rédaction et la soutenance orale d'un dossier de 60 pages. Il s'agit ici d'adopter une démarche qui permettra, à partir de l'observation d'un dysfonctionnement ou d'une opportunité de progrès en entreprise, et en s'appuyant sur les compétences acquises lors de son parcours, d'apporter des réponses adaptées à partir de méthodes « scientifiquement » éprouvées (notion d'expertise). – Ce dossier traitant d'une problématique RH d'actualité se doit de mêler rigueur académique et pragmatisme professionnel. Composé d'une synthèse des connaissances les plus actuelles sur la question, mais aussi d'une démarche de recherche qualitative (enquête interne et/ou benchmark) auprès d'un nombre conséquent d'une douzaine professionnels à minima, le mémoire professionnel de fin d'études boucle sur la présentation d'un plan d'actions RH cohérent, adapté au contexte, chiffré, planifié dans le temps et mettant en jeu un accompagnement au changement.