

Référentiels Activités Compétences Evaluation

La certification *Manager stratégie et développement des ressources humaines* est composée de 5 blocs de compétences :

- Bloc de compétences n° 1 : *Elaborer une stratégie de ressources humaines alignée avec l'environnement, la stratégie économique et RSE de l'entreprise*
- Bloc de compétences n° 2 : *Développer le capital humain de l'entreprise par l'attractivité, la fidélisation et le développement des talents*
- Bloc de compétences n° 3 : *Manager les relations sociales dans une dynamique partenariale et dans le respect des engagements RSE de l'entreprise*
- Bloc de compétences n° 4 : *Piloter en mode agile et digitalisé les processus et équipes RH*
- Bloc de compétences n° 5 : *Déployer les projets de changement en mode collaboratif et conseiller les managers de proximité*

La validation cumulative de ces 5 blocs est requise pour obtenir le titre.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>1. Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, sur le fondement de données prospectives, en vue de l'élaboration d'un diagnostic des opportunités et risques impactant sa fonction RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration de la captation d'informations prospectives et stratégiques en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise, son marché et les enjeux RH associés. - Analyse des données prospectives et stratégiques collectées sur l'environnement de l'entreprise et identification des tendances, 	<p>C.1 Organiser et exploiter une démarche de veille multidimensionnelle et prospective en lien avec les enjeux RH et stratégiques de l'entreprise, en déterminant ses conditions de réalisation (périmètres couverts, moyens techniques mobilisés, sélection des sources...) et en analysant les données recueillies, afin d'identifier et de mesurer l'impact des tendances économiques, sociales, technologiques et législatives sur l'entreprise et sa fonction RH.</p>	<p>Les compétences C.1 à C.5 sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La formalisation d'une stratégie de développement et de gestion des ressources humaines, fondée sur une analyse de son environnement et l'établissement d'un diagnostic interne/externe, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La présentation et l'évaluation de l'impact des tendances socio-économiques, réglementaires et 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents périmètres de la veille sont clairement circonscrits et mis en relation avec les problématiques RH de l'entreprise. - Les sources d'information sélectionnées et mobilisées sont fiables, les informations sont recoupées et permettent de disposer de données actualisées. - Les modalités d'acquisition et de traitement des informations sont présentées. - Les facteurs d'évolution de différents ordres (économique, social, réglementaire, technologique, environnemental...) sont présentés et hiérarchisés. - L'impact et la criticité des facteurs d'évolution sont évalués et les risques ou opportunités associés sont définis.

<p>opportunités, risques et évolutions, en vue de la qualification de leur impact potentiel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'études sur la situation de la fonction RH de l'entreprise, fondée sur des données et métriques qualitatives et quantitatives. - Initialisation et entretien d'un dialogue avec les différentes directions de l'entreprise, intégrant la constitution d'un réseau interne, en vue de la collecte des informations renseignant la situation de l'entreprise, son climat social, ses projets de développement. - Etablissement d'un diagnostic des forces/faiblesses et opportunités/risques de la fonction RH de l'entreprise, intégrant les facteurs environnementaux et internes. 	<p>C.2 Réaliser un état des lieux de la situation RH de l'entreprise, en mobilisant des études adaptées (audit des processus RH, analyse comparative avec les pratiques RH des entreprises concurrentes...), afin de définir ses forces, faiblesses et marges d'amélioration.</p>	<p>technologiques sur l'entreprise, son activité et ses ressources.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état des lieux de la fonction RH de l'entreprise. - La stratégie de développement de l'entreprise et son incidence sur ses ressources humaines. - Le positionnement et les valeurs éthiques, sociales et sociétales de l'entreprise et leur traduction dans la fonction RH. - La préconisation des orientations stratégiques de la fonction RH en matière de gestion et de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie employée pour la réalisation de l'état des lieux est présentée et son choix argumenté au regard des spécificités de l'entreprise (taille, organisation...). - Les facteurs de force et de succès de la fonction RH à capitaliser sont identifiés et qualifiés. - Les facteurs de faiblesse, de risque et d'inefficacité de la fonction RH sont identifiés et qualifiés. - Les marges de progrès et d'amélioration de la fonction RH (conformité réglementaire, compliance...) sont définies et quantifiées.
	<p>C.3 Consulter les directions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise, en s'informant de leurs objectifs de développement, modalités de croissance, ainsi que de leurs vision, valeurs et problématiques en lien avec la fonction RH, afin d'identifier leurs enjeux et leurs impacts stratégique, financier et social en matière de gestion et développement des RH.</p>	<p>Chaque candidat travaille individuellement dans le cadre d'une étude de cas d'entreprise réelle ou fictive. Chaque candidat présente le livrable, réalisé sous la forme d'un dossier écrit, au jury d'évaluation au moyen d'un support de présentation, comme il le ferait devant les dirigeants de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de développement, de croissance, de réorganisation de l'entreprise et de ses différentes directions fonctionnelles sont recensés et leur incidence sur la stratégie RH identifiée. - Les valeurs affirmées de l'entreprise dans les dimensions éthiques, sociales et sociétales sont définies et leur cohérence est vérifiée. - Les modalités de traduction des valeurs de l'entreprise dans la fonction RH et sa stratégie sont clairement définies.
<p>2. Définition d'une vision stratégique de la fonction RH de l'entreprise, alignée avec ses projets de développement et ses engagements RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification, choix et formulation des orientations stratégiques en matière de développement et gestion des ressources humaines, en alignement avec la stratégie globale de l'entreprise et exprimant son positionnement, ses valeurs et ses engagements RSE. 	<p>C.4 Proposer une vision à moyen et long terme des orientations stratégiques de la fonction RH de l'entreprise, en se fondant sur sa charte éthique et ses valeurs, tout en tenant compte des facteurs environnementaux (marché, économie, contexte social, transformation digitale) et internes (projets de développement, évolution d'activité, objectifs qualitatifs et quantitatifs...), afin de garantir la mise à disposition de l'entreprise des ressources nécessaires pour atteindre ses buts de manière optimale, dans un contexte économique et social déterminé.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux économiques de l'entreprise et ses projets de développement sont pris en compte. - L'incidence des évolutions sociétales et environnementales affectant particulièrement l'entreprise est intégrée à la formulation de la stratégie. - Les valeurs distinctives de l'entreprise, concernant sa mission, sa raison d'être et les valeurs dont elle se prévaut sur le plan éthique, sont prises en compte et traduites avec fidélité sur le plan des ressources humaines. - Les axes de la stratégie RH sont clairement définies et alignés d'une part avec le projet global de l'entreprise et,

<p>- Détermination et sélection des actions traduisant au niveau opérationnel les orientations stratégiques retenues pour le développement et la gestion des ressources humaines de l'entreprise.</p> <p>- Présentation argumentée de la stratégie de développement et de gestion des ressources humaines, intégrant sa déclinaison opérationnelle, aux instances dirigeantes de l'entreprise, en vue de sa validation et de son éventuel ajustement.</p>	<p>C.5 Décliner les orientations définies par la stratégie RH dans un plan d'action opérationnel respectant l'identité, les valeurs et la culture de l'entreprise, en déterminant la temporalité, les moyens alloués et conditions de mise en œuvre des actions, afin de créer les conditions favorables à l'épanouissement, l'évolution et l'optimisation de la performance des salariés de l'entreprise.</p>		<p>d'autres part, avec les risques de tous ordres identifiés (réglementaires, contentieux, perte de compétences et de compétitivité...).</p> <p>- Les axes de la stratégie RH sont argumentés en relation directe avec les enjeux économiques, sociaux, sociétaux, technologiques et environnementaux de l'entreprise.</p> <p>- Le déploiement de la stratégie RH est traduit en actions et planifié sur une période de 3 à 5 ans.</p> <p>- Le coût associé au déploiement de la stratégie RH est évalué de façon réaliste et mis en relation avec les bénéfices, principalement extra-financiers et indirects, escomptés.</p>
<p>3. Pilotage par anticipation de l'acquisition des talents requis pour la compétitivité de l'entreprise au regard des évolutions technologiques, sociétales et environnementales</p> <p>- Réalisation et actualisation d'une cartographie des métiers et compétences de l'entreprise.</p> <p>- Identification des profils stratégiques à repérer au vu de l'activité de l'entreprise et de ses perspectives de développement et d'évolution.</p> <p>- Etablissement, en lien avec les membres du service RH, des processus de recrutement à mettre en œuvre et des outils et documents associés.</p> <p>- Elaboration et mise en œuvre des actions de communication externes</p>	<p>C.1 Définir la politique de recrutement à moyen terme de l'entreprise, en définissant les profils stratégiques nécessaires à son développement et sa compétitivité au vu de l'évolution des métiers et des transformations sociétales et environnementales et en priorisant et quantifiant les recrutements à opérer, afin d'anticiper la mise à disposition des ressources et talents requis pour accompagner le développement de l'entreprise.</p> <p>C.2 Elaborer une stratégie opérationnelle de recrutement responsable et inclusive embrassant l'intégralité du processus depuis le <i>sourcing</i> jusqu'à l'<i>on-boarding</i>, en identifiant les actions et canaux adaptés aux profils recherchés notamment en contexte de rareté, en déterminant les outils et modalités de recrutement, et en établissant un parcours d'intégration facilitant l'arrivée des salariés recrutés, afin d'optimiser et de sécuriser l'acquisition de nouveaux talents en réponse aux besoins de l'entreprise.</p>	<p>Les compétences C.1 à C.5 sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La formalisation de la politique et des moyens d'attractivité, de fidélisation et de développement des talents et compétences nécessaires à une entreprise, incluant par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une cartographie des métiers et compétences. - Une évaluation prospective des besoins en compétences de l'entreprise. - Un plan de rémunération. - Une stratégie de valorisation de la marque employeur, sous la forme a minima d'un plan de communication. 	<p>- Les métiers et emplois stratégiques pour l'entreprise (nouveaux, en émergence ou en forte évolution), sont identifiés sur le fondement des transformations techniques, organisationnelles, sociétales et environnementales.</p> <p>- Les besoins en recrutement de l'entreprise à moyen terme sont précisément définis sur le plan qualitatif (emplois à pourvoir) et quantitatif.</p> <p>- Les besoins de recrutement de l'entreprise sont priorisés compte tenu de l'importance et de la rareté des profils recherchés.</p> <p>- Les modalités de <i>sourcing</i> sont diversifiées et facilitent la captation des talents, en tenant compte des contraintes budgétaires associées.</p> <p>- Les recrutements sont encadrés par la mise en place de critères objectivant la sélection.</p> <p>- Le processus de recrutement prohibe toute discrimination au sens de la loi et encourage l'emploi inclusif notamment celui des personnes en situation de</p>

<p>valorisant l'entreprise et sa marque employeur.</p>	<p>C.3 Valoriser la marque employeur de l'entreprise, en mettant en place (conjointement avec le service interne dédié) les actions de communication sur différents canaux (réseaux sociaux professionnels, presse...) exprimant sa singularité et ses avantages distinctifs (mission, valeurs, leadership, conditions de travail...), afin de renforcer son attractivité et d'éveiller positivement l'attention de nouveaux talents.</p>	<p>Chaque candidat travaille individuellement dans le cadre d'une étude de cas d'entreprise réelle ou fictive. Chaque candidat présente le livrable, réalisé sous la forme d'un dossier écrit, au jury d'évaluation au moyen d'un support de présentation, comme il le ferait devant les dirigeants de l'entreprise.</p>	<p>handicap, conformément aux obligations légales et aux engagements RSE de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'arrivée de nouveaux salariés dans l'entreprise fait l'objet d'un processus documenté facilitant et accélérant leur intégration, tout en minorant le risque de défection. - La singularité, les caractéristiques et les engagements particuliers de l'entreprise sont clairement définis et mis en valeur : conditions et ambiances de travail ; éthique sociale ; développement durable... - Les canaux de communication à utiliser pour valoriser la marque employeur sont adaptés à la cible visée. - Le format, la teneur et la scénarisation des messages diffusés sont en adéquation avec la culture et les attentes de la cible visée. - La communication sur la marque employeur est convaincante et contribue à l'attractivité et à l'entretien d'une image positive de l'entreprise auprès de collaborateurs potentiels.
<p>4. Mise en place des conditions de mobilité et de développement des compétences favorisant l'évolution des salariés et leur maintien dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validation du plan de développement des compétences établi conjointement avec les membres du service RH. - Etablissement des grilles de rémunération des salariés de l'entreprise en concertation avec sa 	<p>C.4 Elaborer une politique de gestion des emplois et parcours professionnels de l'entreprise, en s'appuyant sur des outils internes (cartographie des métiers et compétences, bilans des entretiens annuels, pyramides des âges des salariés...) et en identifiant les compétences stratégiques pour l'entreprise au vu de l'évolution des métiers, des transformations technologiques et sociétales, ainsi que des impératifs de développement durable, afin de favoriser la formation et la mobilité interne des salariés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les métiers et emplois de l'entreprise sont recensés et classés de façon exhaustive et rationnelle. - Les compétences stratégiques pour l'entreprise et sa compétitivité sont identifiées au regard de l'évolution des métiers, des technologies et de l'environnement sociétal. - Les axes de formation des salariés de l'entreprise sont priorisés en fonction des besoins stratégiques identifiés. - La mobilité interne des salariés est facilitée, dans un double objectif de réponse aux aspirations individuelles et de promotion/fidélisation des talents.

<p>direction générale et, le cas échéant, les directions opérationnelles.</p>	<p>C.5 Etablir la politique de rémunération des salariés de l'entreprise en accord avec sa direction générale, en établissant pour chaque type d'emploi le niveau, la nature et les différents éléments de rémunération (parts fixe et variable, éléments périphériques et différés), et en veillant à leur bon alignement au regard des performances de chacun, ainsi que des normes fixées par la législation du travail et les accords conventionnels, afin de mettre en place un plan de rémunération équitable et motivant pour le personnel tout en maîtrisant et optimisant la gestion de sa masse salariale.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le principe d'égalité femme/homme est générateur de la politique de rémunération. - Le plan de rémunération tient compte des caractéristiques de la population de l'entreprise (pyramide des âges) et anticipe à moyen terme son évolution. - Les niveaux de rémunérations affectés aux différents emplois s'appuient sur des repères objectifs (convention collective, accord d'entreprise, qualification, niveau de responsabilité...). - La prise en compte des performances individuelles permet de moduler les grilles de rémunération. - La rémunération intègre différents éléments (parts fixe et variable, éléments périphériques et différés) contribuant à l'attractivité de l'entreprise et à la fidélisation de ses talents.
<p>5. Organisation et animation du dialogue avec les instances représentatives de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation et organisation de la concertation avec les instances représentatives du personnel de l'entreprise. - Participation à l'animation des réunions avec les instances représentatives du personnel de l'entreprise. - Négociation avec les instances représentatives du personnel des mesures, dispositions et évolutions concernant les conditions de travail des salariés de l'entreprise. - Suivi des accords négociés avec les instances représentatives du personnel de l'entreprise et <i>reporting</i> 	<p>C.1 Elaborer, en collaboration avec la direction générale de l'entreprise, la stratégie de présentation des projets faisant l'objet d'une information ou d'une concertation avec les instances représentatives du personnel (délégué syndical, CSE, représentant de la section syndicale), en analysant les enjeux et intérêts des différents acteurs, en s'appuyant sur les bonnes pratiques de son secteur et en identifiant les arguments à développer, afin de mettre en place les conditions propices à la levée des obstacles et favorisant l'obtention d'un futur accord.</p>	<p>Les compétences C.1 à C.7 sont évaluées sur la base des productions suivantes :</p> <p style="text-align: center;">1)</p> <p>La formalisation d'une stratégie de présentation, de négociation et de mise en œuvre d'un accord* avec les partenaires sociaux de l'entreprise.</p> <p>*L'accord intègre plusieurs dimensions, dont celle de la QVCT et doit faire l'objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un plan de prévention, - d'un plan de suivi, - d'une stratégie de communication associée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet d'accord à présenter et négocier est analysé et ses différentes dimensions sont identifiées, ainsi que son impact pour les salariés de l'entreprise. - Les enjeux des différents acteurs de l'entreprise concernés par l'accord sont identifiés et leur degré de sensibilité ou de criticité qualifié. - Un argumentaire de présentation de l'accord à négocier est établi et il valorise et/ou justifie son intérêt, ses avantages, voire sa nécessité. - Une stratégie de négociation fixant les objectifs à atteindre et différents scénarios pour y parvenir est établie préalablement à toute discussion. - Les objections voire contestations des représentants du personnel de l'entreprise sont identifiées et anticipées. - Une contre-argumentation est préparée et des leviers de discussion sont prédéfinis.

<p>de leur mise en œuvre auprès des parties prenantes (direction, salariés...).</p>		<p>2) La simulation de la négociation de l'accord ayant fait l'objet de la préparation en face à face, au cours de laquelle le candidat joue le rôle d'un manager des RH et le jury de professionnels, celui des partenaires sociaux.</p> <p>Chaque candidat travaille individuellement dans le cadre d'études de cas d'entreprise réelles ou fictives et négocie en face à face.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les marges de manœuvre en termes de périmètre de discussion et de seuil d'acceptation sont définies. - concernant la négociation, la ligne directrice de négociation est claire et structurée, - L'exposé du projet d'accord est valorisé. - Les points de désaccord débouchent sur des alternatives cohérentes et réalistes dans une logique gagnant-gagnant - Les points d'accord sont reformulés et validés. <p>La posture est adaptée, assertive et empathique</p>
	<p>C.3 Superviser la mise en œuvre des accords conclus avec les instances représentatives du personnel concernant toute mesure en lien avec les conditions de travail des salariés de l'entreprise, en définissant les modalités de leur suivi et de leur contrôle et en rendant régulièrement compte du développement des actions auprès de la direction et des organisations représentatives du personnel.</p>	<p>Chaque candidat remet au jury d'évaluation ses livrables, réalisés sous la forme d'un dossier écrit avant la simulation de la négociation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre de l'accord fait l'objet d'une organisation de son suivi (planification de réunions de suivi, fréquence de comptes-rendus et d'évaluation périodique...). - Des indicateurs spécifiques sont établis pour assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord et de ses effets.
	<p>C.4 Gérer les relations avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en favorisant la permanence du dialogue social, afin de trouver des solutions adaptées aux évolutions et aux projets de changement et de prévenir tout conflit pouvant survenir.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - L'origine de la situation de blocage ou de contestation est analysée et identifiée. - Les mesures possibles de résolution de la situation sont identifiées et leurs avantages et inconvénients respectifs identifiés. - L'adéquation de la mesure de résolution préconisée est démontrée.
<p>6. Mise en place et communication des actions de prévention et d'amélioration de qualité de vie et des conditions de travail, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise</p> <p>- Identification, sélection et définition des mesures contribuant à la qualité de vie et des conditions de travail et</p>	<p>C.5 Déterminer de façon concertée des mesures de maintien et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, en identifiant les dispositions acceptables ou nécessaires répondant aux aspirations des salariés (aménagement des horaires et des configurations d'espaces de travail ; mise en place de télétravail...) et à leurs besoins spécifiques (particulièrement pour ceux en situation de handicap), afin de contribuer au bien-être des salariés, à leur satisfaction et à leur performance.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les mesures participant à l'amélioration de la QVCT de l'entreprise sont identifiées et justifiées au regard de son contexte particulier et des conditions de travail des salariés. - Les mesures répondant aux besoins spécifiques d'intégration et d'autonomie de tout salarié sont identifiées notamment ceux en situation de handicap.

<p>à la mise en place d'un environnement inclusif et respectueux, conformément aux engagements RSE de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des actions de prévention des risques psychosociaux et professionnels à destination des salariés de l'entreprise. - Communication et médiation auprès des salariés sur les différents aspects de la vie de l'entreprise. 			<ul style="list-style-type: none"> - La faisabilité des mesures envisagées et leurs conséquences sur le plan fonctionnel sont évaluées et qualifiées. - Le coût associé à la mise en place des mesures envisagées est évalué de façon réaliste. - Le plan d'amélioration de la QVCT est globalement cohérent, réaliste et les bénéfices qu'il recèle sont démontrés.
	<p>C.6 Anticiper les risques psychosociaux et professionnels liés aux conditions de travail et à la nature de l'activité des salariés de l'entreprise, en mettant en place des plan et mesures de prévention, communication, suivi et accompagnement du personnel, afin de prévenir les accidents et situations de souffrance, d'en traiter rapidement les effets le cas échéant et de préserver la santé morale et physique de ses salariés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les risques associés aux conditions de travail des salariés de l'entreprise sont identifiés de façon exhaustive et en tenant compte des particularités d'exercice des différents postes et du contexte de travail. - Les signaux faibles exprimant souffrance ou collective des salariés de l'entreprise sont déterminés, à des fins d'identification précoce. - Les mesures de prévention identifiées sont justifiées au regard de leur intérêt ; elles couvrent les périmètres de la sécurité et de la lutte contre les situations de harcèlement et de discrimination.
	<p>C.7 Assurer la communication interne concernant tout élément saillant de la vie de l'entreprise (nouvelles dispositions légales, opération événementielle, lutte contre les discriminations, prévention du harcèlement...), en choisissant les actions à déployer en direction des salariés et les supports de diffusion associés (Intranet, lettres d'information RH, plaquettes d'informations, espaces collaboratifs...), afin d'assurer la bonne information du personnel et de concourir au maintien d'un climat social positif et au développement d'une culture d'entreprise commune.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La ligne directrice de la communication de l'information RH est claire et cohérente. - Le format de l'information et son canal de diffusion sont adaptés à la cible de salariés visée. - Le message communiqué est clair et accessible. - Le message communiqué intègre la dimension RSE et valorise les engagements de l'entreprise en la matière.

<p>7. Organisation et supervision des processus et des équipes RH de l'entreprise, dans un contexte de digitalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation du fonctionnement du pôle RH. - Définition des périmètres, rôles, et responsabilités des membres du pôle RH. - Formulation, évolution et mise à jour des processus de la fonction RH. - Recherche de technologies et de méthodes innovantes en management des RH. - Management de l'équipe dédiée au pôle RH. 	<p>C.1 Définir l'organisation du service RH, en tenant compte des compétences de ses collaborateurs, de leur positionnement et de leur spécialisation, et en précisant leur niveau de responsabilité et les limites de leur fonction, afin d'assurer une mise en œuvre optimale des processus déployant la stratégie RH et ses politiques associées sur les différents périmètres fonctionnels (gestion administrative, recrutement, formation, suivi du personnel...).</p>	<p>Les compétences C.1 à C.7 sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Le pilotage de la fonction RH sur le fondement d'une étude de cas d'entreprise ; le pilotage est restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formulation de la réorganisation d'un service RH, sur le fondement de l'évaluation de la performance opérée, incluant la présentation des rôles, périmètres, attributions et responsabilités de ses membres. - La proposition d'amélioration et de digitalisation d'un processus RH identifié comme inefficent. - L'évaluation et le <i>reporting</i> de la performance économique, extra-financière et de transformation RH de l'entreprise, à partir de données digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation établie est cohérente et alignée avec les besoins RH et les moyens de l'entreprise. - L'organisation établie couvre l'ensemble des périmètres de la fonction RH (gestion administrative, recrutement, formation, suivi du personnel...). - Les rôles, périmètres et niveaux de responsabilité des membres de l'équipe RH sont clairement définis ; ils sont complémentaires et bien dissociés. - Les profils assignés à chaque poste de l'équipe RH (compétences, expérience, formation...) sont cohérents avec les besoins de la fonction.
	<p>C.2 Etablir, en concertation avec ses collaborateurs et en s'appuyant sur leurs expertises respectives, les processus RH à mettre en œuvre, en veillant à leur cohérence, leur efficacité et leur alignement avec les obligations réglementaires, afin de mettre en place un mode de fonctionnement outillé, documenté, pérenne et adapté aux spécificités de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse du processus inefficent intègre les remontées et critiques émises par ses clients internes. - Les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du processus sont analysés et les points devant faire l'objet de vérifications ou d'investigations approfondies sont identifiés. 	
	<p>C.3 Digitaliser, dans la mesure du possible et des moyens à disposition, les processus RH de l'entreprise, en évaluant en collaboration avec son équipe les solutions et leur intérêt, et en déterminant les actions pouvant être automatisée, afin d'optimiser les dispositifs et de se concentrer sur les activités à fort enjeu et sur la dimension humaine de la fonction RH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments défectueux ou inefficents du processus sont définis et qualifiés. - Les gisements d'optimisation du processus offerts par les technologies digitales (automatisation, rapidité de traitement de l'information, traçabilité, partage et conservation de l'information...) sont identifiés. 	
	<p>C.4 Suivre le déploiement des processus RH de l'entreprise, en opérant un management de proximité auprès de son équipe et en s'informant régulièrement des actions mises en œuvre et de l'actualité de chaque périmètre RH, afin d'en vérifier le bon fonctionnement et de contribuer, le cas échéant, à la résolution des situations problématiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une solution de digitalisation du processus est repérée et sa pertinence est vérifiée au regard de sa faisabilité, de son bon dimensionnement et des coûts associés. - Le processus est documenté et pérennisable. - Des indicateurs de mesure et de suivi spécifiques au processus redéfini sont mis en place. 	

<p>8. Pilotage d'un système d'évaluation et de reporting digitalisé de la performance RH de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un système d'évaluation et de suivi de la performance RH centré sur la donnée. - Analyse et évaluation de l'efficacité des processus RH. - Reporting auprès de la direction. 	<p>C.5 Définir et mettre en place des indicateurs d'évaluation et de suivi de la fonction RH de l'entreprise, en choisissant des critères significatifs et associant les dimensions sociales, environnementales et budgétaires, et en déterminant les modalités de saisie et de remontée d'information, afin de mesurer la pertinence des dispositifs et des outils RH.</p>	<p>forme d'un dossier écrit, au jury d'évaluation au moyen d'un support de présentation, comme il le ferait devant les dirigeants de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs choisis pour mesurer la performance RH sont cohérents et couvrent la totalité du périmètre fonctionnel des RH (recrutement, formation, rémunération, mobilité, QVCT, conformité...). - Les indicateurs choisis intègrent et rendent sensibles les dimensions en lien avec la RSE (emploi des personnes en situation de handicap ; féminisation de certains emplois ; égalité femmes/hommes au niveau des responsabilités exercées et des rémunérations...). - Des critères et seuils de satisfaction sont attachés à chaque indicateur, en cohérence avec la stratégie RH de l'entreprise. - La remontée, le traitement et la datavisualisation de l'information sont digitalisés. 	
	<p>C.6 Evaluer la performance RH de l'entreprise, en analysant et interprétant les données chiffrées fournies par les indicateurs d'évaluation choisis et en repérant écart, atteinte et progression au regard des objectifs fixés, afin d'identifier les axes d'amélioration à travailler et les réussites à capitaliser.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Les données sont interprétées avec justesse et, le cas échéant, font l'objet d'une contextualisation les rendant plus significatives. - Les écarts, positifs ou négatifs, avec les objectifs fixés sont identifiés, mesurés et qualifiés. - L'analyse des écarts et la mise en contexte des indicateurs permet la formulation d'hypothèses concernant leurs causes génératrices. - Les améliorations nécessaires sont déterminées et des objectifs spécifiques leur sont attachés.
	<p>C.7 Etablir le reporting de la performance RH de l'entreprise, en synthétisant de façon claire et chiffrée les données rendant compte de son bilan sur le plan social et environnemental, afin de le présenter à sa direction générale.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance mobilisés sont choisis en raison de leur alignement avec les objectifs assignés à la fonction RH. - Le reporting de la performance RH est clair et structuré et il : <ul style="list-style-type: none"> - propose une restitution illustrée (par exemple datavisualisation) et commentée de la performance RH,

			<ul style="list-style-type: none"> - intègre la totalité du périmètre fonctionnel des RH (recrutement, formation, rémunération, mobilité, QVCT, conformité...), - intègre les dimensions en lien avec la RSE (emploi des personnes en situation de handicap ; féminisation de certains emplois ; égalité femmes/hommes au niveau des responsabilités exercées et des rémunérations...).
<p>9. Analyse, évaluation et préparation de la mise en œuvre des projets de transformation impliquant des changements organisationnels, techniques, sociaux et humains pour l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examen des projets de transformation impulsés par la direction de l'entreprise et de leurs effets et incidences sur les facteurs humains, sociaux, organisationnels, techniques et environnementaux. - Evaluation, priorisation et définition du cadre général des projets à conduire. - Constitution de groupes projet et animation de chaque écosystème projet. - Elaboration des projets de changement (solutions, plan d'action associé...) dans une logique co-constructive et itérative. 	<p>C.1 Analyser les projets d'évolution et de transformation influant sur les modes de travail au sein de l'entreprise, en identifiant leurs différentes dimensions et la nature des changements sociaux, environnementaux, organisationnels, humains et techniques à prendre en compte selon les unités et les acteurs concernés, afin d'en mesurer l'impact et de définir en conséquence leurs conditions de réalisation et les modalités de collaboration à mettre en place dès leur phase d'élaboration.</p> <p>C.2 Sélectionner les professionnels de l'entreprise à mobiliser dans la conception et la réalisation des projets de changement, en tenant compte de leur positionnement et de leurs capacités à contribuer au succès des actions à conduire et en veillant à la représentativité des différentes catégories d'acteurs concernés en interne, afin de constituer une équipe suffisante et bien dimensionnée au regard des besoins des projets.</p>	<p>Les compétences C.1 à C.7 sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La proposition d'un projet de changement en lien avec une problématique de transformation de l'entreprise.</p> <p>Le livrable comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic de situation. - Un organigramme d'équipe-projet. - Une évaluation préalable des coûts associés au projet. - Les solutions techniques et organisationnelles envisagées. - La stratégie et les modalités opérationnelles de conduite du changement. <ul style="list-style-type: none"> - Une démarche d'accompagnement d'un manager de proximité impacté par le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte du projet, les causes et décisions ayant conduit à son initialisation sont restitués. - Les différentes dimensions du projet, sur les plans humain, technique, financier..., sont présentées. - Les acteurs internes/externes concernés par le projet sont identifiés de façon exhaustive et leur degré d'implication qualifié. - La nature du ou des changement(s) induit(s) est définie. - Les impacts générés par le projet et le(s) changement(s) généré(s) sont identifiés, évalués et qualifiés pour chaque acteur de l'entreprise concerné. - Les moyens humains nécessités par la réalisation du projet sont correctement identifiés et évalués. - L'équipe-projet constituée est représentative des différentes catégories d'acteurs de l'entreprise concernés. - L'équipe-projet constituée possède les expertises requises pour sa mise en œuvre sur les plans technique et organisationnel.

	<p>C.3 Identifier, en concertation avec chaque équipe-projet, la stratégie de changement à adopter, en évaluant la nature et l'intensité des résistances et freins induits par les transformations à engager, notamment concernant le facteur humain, afin de surmonter les obstacles pouvant se présenter et d'optimiser les conditions de réussite des projets.</p>	<p>- Les outils de suivi et de pilotage de projet.</p> <p>Chaque candidat travaille individuellement dans le cadre d'études de cas d'entreprise réelles ou fictives.</p> <p>Chaque candidat présente les livrables, réalisés sous la forme d'un dossier écrit, au jury d'évaluation au moyen d'un support de présentation, comme il le ferait devant les dirigeants de l'entreprise.</p>	<p>- La nature et l'ampleur des résistances potentielles aux changements envisagés sont définies et évaluées.</p> <p>- La stratégie de mise en œuvre du changement est argumentée et s'appuie sur la mobilisation de modèles éprouvés.</p> <p>- Les objectifs à atteindre sont spécifiés ; ils sont réalistes et planifiés dans le temps.</p>
	<p>C.4 Déterminer, en concertation avec chaque équipe-projet, les solutions techniques et organisationnelles adaptées aux changements à conduire, en identifiant les ressources mobilisables et en s'appuyant sur les enseignements d'expériences antérieures, afin de sélectionner les actions opérationnelles à mettre en œuvre compte tenu des dimensions humaines, sociales et environnementales et des éventuelles nécessités d'adaptation au niveau local.</p>		<p>- Les solutions techniques et organisationnelles choisies pour mettre en œuvre et accompagner le changement sont dimensionnées et alignées avec les besoins concernés.</p> <p>- Les solutions techniques et organisationnelles choisies articulent solutions de transition et définitives.</p> <p>- Les solutions techniques et organisationnelles choisies tiennent compte des dimensions humaines, sociales et environnementales et des éventuelles nécessités d'adaptation au niveau local.</p>
<p>10. Pilotage du déploiement des projets de transformation et accompagnement des équipes de l'entreprise aux changements organisationnels, techniques, sociaux et humains</p> <p>- Planification et organisation des projets de changement.</p> <p>- Etablissement des modalités et outils de suivi, d'évaluation et de capitalisation des projets de changement.</p> <p>- Communication auprès des parties prenantes.</p> <p>- Engagement des managers de proximité dans la conduite du changement.</p>	<p>C.5 Structurer la mise en œuvre des projets de changement, en définissant et planifiant les étapes de réalisation, ainsi que les objectifs, moyens et contraintes attachées à chacune, afin de maîtriser leur réalisation dans le respect des principes de souplesse et d'agilité.</p>		<p>- Le projet est décliné et décomposé en actions opérationnelles à mettre en œuvre.</p> <p>- Les actions sont articulées et planifiées dans le temps de façon logique et réaliste.</p> <p>- Les moyens humains, techniques et budgétaires affectés à chaque action sont précisés.</p>
	<p>C.6 Impliquer les managers de proximité dans la conduite du changement auprès de leurs équipes, en leur présentant les impacts induits par la transformation sur leur service ou entité et en les conseillant sur le plan des actions à conduire et l'anticipation des difficultés et obstacles pouvant survenir, afin de les engager et de faciliter l'embarquement de leur équipe dans les projets initiés.</p>		<p>- Les besoins particuliers du manager de proximité sont identifiés et définis.</p> <p>- Les modalités et le format d'accompagnement du manager de proximité sont établis.</p> <p>- Les difficultés particulières du manager de proximité en lien avec la mise en œuvre du changement sont anticipées.</p> <p>- La méthode d'accompagnement proposée est adaptée à la problématique et à la position du manager de proximité.</p>

<p>- Appui, soutien et conseil des managers de proximité dans la gestion des situations problèmes et difficultés rencontrées.</p>	<p>C.7 Piloter la mise en œuvre des projets de changement, en mobilisant des outils de suivi et d'évaluation continus et en mettant en place une organisation itérative favorisant l'expérimentation des actions aux différentes étapes de leur réalisation et intégrant les événements et aléas pouvant survenir, afin de parvenir à l'atteinte des objectifs fixés et de s'assurer de l'acceptation des équipes impactées.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance et la procédure de suivi de la mise en œuvre du projet sont formalisées. - Les modalités de gouvernance du projet favorisent la concertation, la recherche de consensus et facilitent l'acceptation de ses parties prenantes. - Les outils de pilotage et de suivi du projet sont adaptés à son contexte de réalisation et permettent d'assurer sa maîtrise et l'anticipation ou la détection précoce de toute menace.
---	--	--	---