Intitulé : Manager des Ressources Humaines (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	REFERENTIEL DE COMPETENCES *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	REFERENTIEL D'EVALUATION *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc 1 : Elaborer la stratégie de Ressources Humaines au service de la stratégie de l'entreprise			
Elaboration de la politique RH de l'entreprise	Analyser les déterminants internes et externes influençant les besoins en ressources humaines, en exploitant des données stratégiques, économiques, technologiques et sociales issues de dispositifs de veille, afin d'identifier les facteurs d'évolution des emplois et compétences à moyen et long terme, notamment au plan environnemental, numérique et sociétal. Formuler des orientations et recommandations stratégiques RH, en traduisant les résultats du diagnostic prospectif en plans d'action opérationnels et chiffrés, afin d'outiller la direction dans la prise de décision et la planification des politiques de gestion des talents, de formation et de recrutement. Piloter la mise en œuvre et la communication de la vision prospective RH, en mobilisant les parties prenantes internes et en concevant des outils de suivi (indicateurs, tableaux de bord RH), afin d'assurer la cohérence, l'appropriation et l'évaluation de la stratégie de transformation des ressources humaines.	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit présenter une partie Stratégie d'entreprise et stratégie RH. **Etude de cas réels d'entreprises internationales en matière de gestion des RH** (exemples Québec et USA). Livrable attendu : production d'une note écrite sur un enjeu ciblé à analyser.	Les indicateurs RH identifiés sont appropriés pour poser un diagnostic sur la stratégie RH de l'entreprise étudiée. La veille est structurée, actualisée, à partir de sources fiables multiples, mettant en évidence les enjeux clés et les facteurs d'évolution des RH, intégrant les préoccupations environnementales, numériques et sociétales. L'alignement stratégique visé entre stratégie de l'entreprise et stratégie RH est cohérent.
Conception et déploiement d'une stratégie de GEPP	Réaliser un diagnostic prévisionnel des emplois et des compétences de l'entreprise, en mobilisant des outils d'analyse quantitative et qualitative (données RH, entretiens, cartographie des compétences), afin de mesurer les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs de l'organisation. Formaliser la démarche de GEPP en mobilisant l'ensemble des parties prenantes (Direction, managers, partenaires sociaux, salariés) dans la réalisation d'une cartographie des métiers et emplois selon des périmètres pertinents, pour adapter les effectifs et les compétences aux besoins de l'organisation. Définir les parcours, collectifs et individuels, de mobilité fonctionnelle et hiérarchique, au plan national et international, les plans de succession, les plans de développement professionnels,	**Mise en situation professionnelle :** Préparation d'un rapport centrés sur les objectifs suivants : - Proposer une démarche de GEPP, - Réaliser un référentiel d'emploi / compétences, - Faire des recommandations sur des parcours de recrutement / formation / mobilités. Livrable attendu : consolidation de productions écrites individuelles dans le cadre d'un rapport écrit formalisé. **Mise en situation professionnelle :**	La politique de rétribution s'appuie sur une analyse structurée du marché, de l'équité interne et des contraintes financières de l'organisation. Les dispositifs proposés renforcent de manière mesurable l'attractivité, la cohérence interne et la performance économique du système de rétribution. Le candidat conçoit des parcours de mobilité et de développement professionnels (fonctionnels, hiérarchiques, internationaux) alignés avec la GEPP, en s'appuyant sur une analyse des

	en cohérence avec la GEPP pour bâtir et animer les processus de développement de carrière, y compris à l'international.	Conception et animation d'une présentation des évolutions et tendances de la fonction RH, sur des spécialisations en cours, sur des outils, techniques ou nouvelles méthodes de management des RH. Livrable attendu : exposé oral réalisé en équipe devant ses pairs, donnant lieu à des questions individualisées adressées par l'ensemble de l'auditoire et le responsable pédagogique de la certification. **Etude de cas réels d'entreprise :** Réalisation en équipe d'une étude stratégique RH dans laquelle sont présentés : Les enjeux d'alignement de la politique RH en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, Un diagnostic argumenté des RH, à partir d'indicateurs RH, Des préconisations argumentées. Livrable attendu : production d'un rapport écrit donnant lieu à une présentation orale évaluée par des questions individualisées adressées par l'ensemble de l'auditoire et le responsable pédagogique de la certification. **Etude de cas d'entreprise :** A partir de données issues d'une entreprise réelle, élaborer un rapport d'analyse intégrant les volets suivants : - Une stratégie de recrutement, intégrant une démarche de valorisation de la marque employeur de l'entreprise. - Un processus complet de recrutement, intégrant la rédaction d'une offre et les méthodes proposées de recherche de candidats.	compétences, des enjeux stratégiques et des besoins futurs de l'organisation. Le candidat formalise et pilote des dispositifs de gestion de carrière (plans de succession, plans de développement, mobilités internes ou internationales) permettant d'assurer la continuité des compétences clés et de soutenir l'évolution professionnelle des collaborateurs. Le suivi des résultats et des retours des clients internes conduit à des ajustements documentés qui améliorent la qualité et l'impact opérationnel de la fonction RH.
Conception de la stratégie de la marque employeur, du recrutement et de l'intégration	Piloter la stratégie de marque employeur en lien avec la direction de la communication et les parties prenantes internes, en valorisant l'expérience collaborateur et l'image de l'organisation sur les marchés de l'emploi, pour concevoir une stratégie de recrutement interne et externe en cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisation. Définir et formaliser les processus d'intégration, d'accompagnement et de suivi des nouveaux collaborateurs afin de garantir leur appropriation de la culture d'entreprise et leur engagement durable.		La stratégie de marque employeur élaborée intègre une analyse précise de l'expérience collaborateur et des attentes du marché de l'emploi, et fait l'objet d'une validation conjointe avec la direction de la communication et les parties prenantes internes. Les actions déployées (campagnes, contenus, partenariats, événements, réseaux sociaux) améliorent de façon mesurable la visibilité, l'attractivité et la cohérence de l'image employeur, ainsi que l'efficacité des recrutements internes et externes.
Conception du système de rétribution (rémunération et avantages).	Concevoir une politique de rétribution (rémunération et avantages, incitations) équilibrée prenant en compte l'environnement externe et la compétitivité salariale, l'équité interne, les capacités financières de l'entreprise pour développer son attractivité, la		La politique de rétribution proposée repose sur une analyse argumentée du marché (référentiels salariaux, concurrence, tendances

	durabilité des parcours professionnels et le pilotage de la rentabilité du système de rétribution. Mettre en place une politique de prestation de service RH interne - contrats de services avec la Direction et les opérationnels, engagements et conditions de résultats, suivi des indicateurs de résultats, suivi de la relation avec les « clients » internes- afin d'accroître l'impact stratégique et opérationnel de la fonction Ressources Humaines.	Livrable attendu : consolidation de productions écrites individuelles dans le cadre d'un rapport écrit formalisé. **Etude de cas d'entreprise :** En équipe, préparation d'un dossier écrit, portant sur : - La traduction en données financières d'indicateurs RH (Turn-over, absentéisme, dysfonctionnements, …) - L'estimation du ROI de plans d'action d'amélioration de l'efficience au plan RH. Livrable attendu : consolidation de productions écrites individuelles dans le cadre d'un rapport écrit formalisé.	sectorielles) ainsi que sur une évaluation de l'équité interne et des capacités financières de l'organisation. Les dispositifs de rémunération et d'avantages définis améliorent de manière mesurable l'attractivité, la cohérence interne des pratiques salariales et la performance économique du système de rétribution. Le suivi régulier des indicateurs de résultats et des retours des « clients internes » conduit à des ajustements documentés qui renforcent la qualité, l'impact opérationnel et la crédibilité stratégique de la fonction RH.
Pilotage de l'efficience de la fonction RH	Concevoir et déployer un système de pilotage de la performance RH en structurant des indicateurs organisationnels, technologiques et économiques, des tableaux de bord et des dispositifs de reporting, dans le but de mesurer, analyser et optimiser la performance de la fonction RH sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Analyser et interpréter les données sociales, économiques et organisationnelles à partir d'outils d'analyse de la performance RH et de la data RH, afin d'orienter les décisions stratégiques et d'identifier les leviers d'efficience. Piloter des démarches d'amélioration continue de la fonction RH en évaluant les processus internes, en identifiant les zones de gains d'efficience et en mobilisant les acteurs clés, pour éclairer la prise de décision par les instances de gouvernance dans une perspective de création de valeur et de performance durable.		Le système de pilotage intègre des indicateurs financiers, sociaux et organisationnels pertinents et fiables. Les tableaux de bord produits permettent une lecture claire de la performance RH et de son évolution. Les analyses réalisées permettent d'identifier des tendances significatives et des écarts de performance. Les recommandations formulées sont argumentées, chiffrées et orientées vers la prise de décision stratégique. Des indicateurs relatifs à l'inclusion sont définis, en portant une attention spécifique aux modalités d'accueil, d'adaptation des postes et de suivi des collaborateurs en situation de handicap.
Bloc 2 : Faciliter les transformations de l'entreprise par une organisation RH digitalisée			

Impulsion et accompagnement dans la facilitation des projets de changement de l'entreprise par les projets RH	Identifier les leviers humains et organisationnels de la transformation, en analysant les impacts des projets RH sur les structures, les métiers et les pratiques managériales, afin d'anticiper les freins, résistances et besoins d'accompagnement. Co-construire avec les acteurs internes les démarches de changement, en animant des ateliers de travail collaboratifs, des groupes de réflexion ou de co-design, afin d'impliquer les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des projets RH dans le respect des contraintes qualité-coûts-délai. Piloter la contribution RH à un projet de digitalisation en menant une veille ciblée sur les technologies émergentes (intelligence artificielle, blockchain, etc.), l'impact en matière d'accessibilité et de durabilité en définissant, en lien avec le service IT, les étapes de mise en œuvre et les besoins en matériels adaptés notamment aux personnes en situation de handicap, afin d'anticiper les impacts juridiques de l'innovation et de soutenir les décisions d'investissement. Sensibiliser les différents interlocuteurs de l'entreprise à la sécurité des données personnelles, en veillant au respect de la règlementation en matière de protection des données, d'éco-conception, d'accessibilité (CNIL, net-étiquette…) dans sa communication, afin de garantir le droit des consommateurs / utilisateurs / partenaires. Adopter une posture de facilitateur au sein de l'organisation, en créant un climat de confiance, d'écoute active et de coopération, afin de fluidifier les interactions, renforcer la transversalité et stimuler l'innovation collective. Évaluer la dynamique de changement et ses effets sur la performance sociale et organisationnelle, en recueillant les retours d'expérience et en mobilisant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, afin d'ajuster les dispositifs de facilitation et de garantir la durabilité des transformations.	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit présenter le process d'accompagnement des transformations de l'entreprise, notamment à travers les volets suivants : • Identification des freins et leviers au changement, • Préconisations pour aider à mettre en place ces changements • Préconisations sur les indicateurs de suivi **Etude de cas de la conduite du changement au sein d'une entreprise** Livrable attendu : production individuelle d'une note d'analyse critique d'un processus de conduite de changement et proposition de solutions alternatives argumentées. **Etude de cas d'entreprise :** Production en équipe d'un rapport de préconisation pour le déploiement d'un dispositif de travail collaboratif en distanciel pour une entreprise répartie en France et Europe : choix d'outils, avantages et contraintes, modalités d'accompagnement des utilisateurs, … Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts	Analyse argumentée des processus RH, méthodologie de résolution de problèmes et outils mis en place pour accompagner les transformations de l'entreprise. Des indicateurs relatifs à l'inclusion sont définis, en portant une attention spécifique aux modalités d'accueil, d'adaptation des postes et de suivi des collaborateurs en situation de handicap. Le candidat réalise une veille structurée et exploitable sur les technologies émergentes pertinentes pour la fonction RH et en restitue une analyse argumentée permettant d'anticiper les impacts juridiques, organisationnels et sociaux de l'innovation. Les outils de communication et d'animation mis en œuvre intègrent les adaptations nécessaires à la prise en compte du handicap ; la communication respecte le cadre réglementaire en matière de protection des données, d'éco-conception et est adaptée aux personnes en situation de handicap. Le plan de mise en œuvre opérationnel intégre les exigences d'accessibilité, les besoins matériels spécifiques, les contraintes de conformité réglementaire et les éléments d'aide à la décision nécessaires pour éclairer les choix d'investissement. Des actions de sensibilisation et de valorisation des données sont mises en œuvre, par la rédaction des supports de bonnes pratiques (charte interne,

		dans la certification, avec des questions individualisées. **Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet, traitant de l'intégration d'un SIRH. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. **Etude de cas de la réorganisation d'une direction des RH.** Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport devra aborder les préconisations d'amélioration de l'organisation du service RH et de mesure du ROI des actions envisagées.	politique de confidentialité), l'accompagnement de la stratégie conforme à la réglementation, et l'intégration dans la communication des exigences en matière de protection des données, d'accessibilité, de responsabilité environnementale. L'analyse des impacts du changement est réalisée à partir d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, le diagnostic produit est argumenté et propose des ajustements adaptés et réalisables.
Déploiement et pilotage du SI RH	Analyser les besoins fonctionnels et stratégiques du système d'information RH, en lien avec la DSI, en recueillant les attentes des parties prenantes et en cartographiant les processus RH existants, afin de définir le périmètre fonctionnel, les priorités et les gains attendus du projet de SI RH. Conduire le projet de déploiement du SI RH, en planifiant les étapes de mise en œuvre, en mobilisant les équipes internes et les prestataires, afin d'assurer le respect des objectifs, des délais, du budget et de la conformité réglementaire (RGPD, sécurité des données). Superviser l'intégration, la migration et la qualité des données RH, en coordonnant les tests, la reprise de données et la mise en place de référentiels partagés, afin de garantir le respect de la confidentialité des données traitées par le SI RH. Accompagner les utilisateurs dans l'appropriation du SI RH, en déployant des actions de formation, de communication et de support, afin de favoriser l'adhésion, la montée en compétence et l'usage optimal de la solution numérique. Piloter l'exploitation et la performance du SI RH, en analysant les indicateurs d'utilisation, de qualité de données et de performance des processus, afin d'ajuster le système aux besoins évolutifs de l'organisation et d'améliorer la prise de décision RH.		L'analyse est étayée par une cartographie complète et validée des processus RH existants. Les besoins fonctionnels sont formalisés dans un cahier des charges priorisé et cohérent avec la stratégie RH et les orientations de la DSI. Le choix du SIRH proposé s'appuie sur les évolutions technologiques en vigueur. Les données mobilisées pour l'analyse économique et financière de la fonction RH sont fiables, pertinentes et issues de sources vérifiées (SI RH, tableaux de bord, audits internes). Le pilotage du projet se traduit par le respect des jalons, des délais, du budget prévu et des critères de qualité définis. Le dispositif de déploiement garantit la conformité réglementaire, notamment en matière de protection des données (RGPD) et de sécurité du système d'information.

			Les actions de formation et de communication déployées génèrent un fort taux de participation et un niveau de satisfaction significatif des utilisateurs. L'usage du SI RH progresse de manière mesurable, notamment à travers l'adoption des fonctionnalités clés et la réduction des demandes d'assistance. Les indicateurs d'utilisation, de qualité des données et de performance des processus sont analysés régulièrement et donnent lieu à des rapports d'exploitation structurés.
Valorisation économique et financière des services fournis par la fonction RH	Évaluer la performance économique et financière des activités et services RH, en mobilisant les outils de pilotage numérique, de data RH et de contrôle de gestion sociale, afin de produire des données fiables, alimenter le dialogue de gestion entre la direction RH et la direction financière et identifier les leviers d'optimisation économique des processus RH. Valoriser la contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise, en traduisant les résultats issus des outils digitaux et des indicateurs RH en arguments économiques et stratégiques, afin de rendre visible et compréhensible la valeur ajoutée de la fonction RH auprès des parties prenantes et soutenir la prise de décision stratégique par des analyses RH chiffrées et prédictives.		Les indicateurs de performance RH (KPI, ROI, coût par ETP, taux de mobilité, absentéisme, etc.) sont choisis en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation. La posture de conseil et de légitimation du rôle RH est perceptible : le candidat adopte une approche partenariale et orientée résultats.
Communication interne sur le projet et les valeurs de l'entreprise	Définir et déployer une stratégie de communication interne en cohérence avec le projet d'entreprise et les orientations stratégiques, afin de renforcer la compréhension, l'adhésion et l'engagement des collaborateurs. Incarner et promouvoir les valeurs de l'entreprise à travers des actions de communication, de reconnaissance et de management exemplaire, notamment sur les thématiques de transition		Les retours des collaborateurs et indicateurs d'engagement témoignent d'une meilleure compréhension et appropriation du projet collectif. Les actions de communication et de reconnaissance traduisent concrètement les valeurs de l'entreprise, notamment en

	environnementale, numérique et d'inclusion, dans le but de développer une culture partagée et fédératrice. Mettre en œuvre des dispositifs d'écoute et de feedback interne en s'appuyant sur des outils collaboratifs, baromètres ou enquêtes, prenant en compte la diversité possible des profils et les personnes en situation de handicap, afin d'ajuster la communication et d'assurer la réussite des projets et actions à mener.		matière de RSE, inclusion et transition environnementale. Les dispositifs d'écoute et de feedback intègrent des modalités inclusives, accessibles et représentatives de la diversité des collaborateurs. Les analyses issues des retours terrain donnent lieu à des ajustements mesurables dans la communication et la conduite des projets. La communication déployée est adaptée aux différents profils d'interlocuteurs dont les personnes en situation de handicap, en interne comme en externe.
Bloc 3 : Gérer les risques liés à la gestion du personnel en garantissant la conformité administrative et juridique			
Veille juridique, conventionnelle et règlementaire permanente.	Réaliser une veille juridique, règlementaire et conventionnelle par le suivi des mises à jour des obligations légales, afin d'alerter la Direction et les opérationnels sur les points de vigilance liées aux évolutions juridiques et fiscales. Identifier et solliciter les organismes sociaux et les différentes instances impliquées dans la gestion et la protection des personnels (médecine du travail, inspection du travail, CRAM, CNAV, URSSAF...) afin d'être en conformité administrative et juridique sur la gestion du personnel par rapport aux obligations légales actualisées	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit présenter les missions RH encadrant la thématique de maîtrise des risques administratifs et juridiques en entreprise. **Etude de cas portant sur des contrats de travail.**	La veille juridique est structurée, identifiant les évolutions légales, règlementaires et conventionnelles appropriées au contexte de l'entreprise. Le candidat analyse les risques de non-conformité liés aux évolutions du droit social et formule des alertes ou recommandations opérationnelles permettant d'adapter les pratiques de gestion du personnel. Le candidat mobilise de manière appropriée les organismes et instances compétentes et met en œuvre les démarches nécessaires pour garantir la conformité administrative et juridique de l'organisation.

Gestion et suivi des contrats de travail de l'entrée à la sortie de l'organisation	Déterminer les statuts d'emploi et les types de contrats de travail à privilégier (intérim...) afin de répondre aux besoins en recrutement identifiés en cohérence avec la situation de l'entreprise. Garantir la conformité réglementaire à toutes étapes et évènements de la vie du contrat (...) en s'appuyant sur les conseils d'experts juridiques pour prévenir tout risque de litige et veiller à la protection des collaborateurs et de l'entreprise.	Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles. Le rapport devra aborder l'analyse des contrats et des propositions de corrections ou d'amélioration selon le cas. **Etude de cas portant sur la gestion de la paie.**	Les procédures engagées respectent scrupuleusement les obligations légales et conventionnelles. Les décisions sont motivées, documentées et proportionnées aux faits reprochés. Les relations avec les représentants du personnel et les conseils juridiques sont gérés de manière proactive.
Conduite et validation des opérations de paie et gestion des temps de travail	Contrôler la gestion opérationnelle des ressources humaines (paie, suivi du temps de travail et déclarations sociales) en veillant à la fiabilité des informations transmises pour garantir l'exactitude des salaires et des cotisations versés.	Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles. Le rapport devra aborder la vérification des bulletins de paie, la mention des anomalies rencontrées et leurs incidences selon le cas. **Etude de cas portant la formalisation d'un plan de développement des compétences.**	Le candidat vérifie la fiabilité et la cohérence des données RH et garantit leur conformité avec les règles légales et conventionnelles : il contrôle l'exactitude des bulletins de paie et des déclarations sociales, en identifiant les écarts éventuels et en mettant en place les corrections ou actions préventives nécessaires.
Pilotage de l'investissement en développement de compétences.	Etablir, piloter et maîtriser le budget de formation de l'entreprise pour mettre en place et piloter les différents dispositifs de développement des compétences, en concertation avec les partenaires sociaux, dans le respect des obligations légales et en conformité avec la stratégie de l'entreprise	Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles. Le rapport devra aborder les différents dispositifs mobilisables pour le développement des compétences au sein d'une PME. **Etude de cas portant sur l'application des mesures en matière de droit disciplinaire dans le cadre de contextes spécifiques d'entreprises.** Livrable attendu : production individuelle d'une note d'analyse critique de chaque cas d'entreprise présenté.	Les dispositifs de développement des compétences proposés (congés de formation, CPF, co-investissement formation, formation sur et hors temps de travail, formations obligatoires, VAE, apprentissage) respectent les obligations légales et sont en concordance avec la stratégie de l'entreprise. Le budget de formation présenté respecte les obligations réglementaires.
Mise en œuvre des plans d'adaptation de la masse salariale à l'activité	Élaborer et piloter les plans d'adaptation de la masse salariale en mobilisant les données prévisionnelles d'activité, les outils de GEPP et les leviers budgétaires, afin d'assurer l'équilibre entre	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :**	Les dispositifs d'adaptation de la masse salariale sont pertinents, adaptés à la situation analysée et

	performance économique, soutenabilité sociale et conformité réglementaire. Négocier et accompagner les dispositifs d'ajustement des effectifs en concertation avec les instances représentatives du personnel et les directions opérationnelles, dans le but de sécuriser le climat social et de prévenir les contentieux	Présentation, analyse et commentaire du tableau de bord RH en Comité de Direction Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport devra présenter la conception d'un tableau de bord RH d'une ETI réalisé à partir de données RH brutes d'une entreprise réelle.	visent le maintien de la cohésion sociale La cohérence et le respect du cadre règlementaire des mesures disciplinaires proposées sont démontrés L'analyse de la situation de l'emploi et des prévisions d'activité est étayée par des données fiables et actualisées. Les scénarios d'adaptation proposés présentent un équilibre entre les objectifs économiques et la préservation du climat social. Les négociations sont conduites dans le respect des obligations légales et du calendrier social. Les dispositifs proposés (mobilité, reconversion, formation, ruptures conventionnelles collectives, etc.) sont cohérents avec les besoins de l'organisation.
Mise en œuvre et pilotage des mesures disciplinaires et licenciements	Superviser et sécuriser la mise en œuvre des procédures disciplinaires et des licenciements en s'appuyant sur le cadre juridique, les accords collectifs et la doctrine sociale de l'entreprise, afin de prévenir les risques juridiques et réputationnels. Conseiller et former les managers de proximité sur les pratiques de régulation disciplinaire et la gestion des situations conflictuelles, dans une logique de maintien du dialogue social et de réduction des risques de contentieux.		Les procédures engagées respectent scrupuleusement les obligations légales et conventionnelles. Les décisions sont motivées, documentées et proportionnées aux faits reprochés. Les relations avec les représentants du personnel et les conseils juridiques sont gérés de manière proactive.
Mise en place et suivi d'indicateurs et de tableaux de bord de gestion de la protection sociale	Concevoir et piloter un dispositif d'indicateurs et de tableaux de bord sociaux en exploitant les données issues du SIRH et des bilans sociaux, dans le but d'anticiper les risques sociaux et d'éclairer la prise de décision stratégique. Analyser et interpréter les signaux issus des indicateurs sociaux (absentéisme, turnover, climat social, santé au travail) en mobilisant		Les indicateurs sélectionnés sont pertinents, fiables et alignés avec les priorités stratégiques de la direction. Les tableaux de bord produits facilitent la lecture et

	une approche pluridisciplinaire (juridique, économique, sociale), afin de formuler des plans d'action préventifs et d'optimiser la performance sociale.		l'interprétation des tendances sociales. Les analyses présentées intègrent des perspectives prédictives (absentéisme, turnover, climat social). Les effets des actions mises en œuvre sont mesurés et font l'objet d'un reporting auprès de la direction générale.
Bloc 4 : Développer des relations sociales positives, la qualité de vie au travail et l'accompagnement des salariés			
Organisation des relations sociales et animation de la relation avec les institutions représentatives du personnel	Réaliser un diagnostic des relations sociales de l'entreprise pour évaluer son degré de maturité dans la construction et le maintien d'un dialogue social de qualité. Mettre en place un dialogue positif et permanent, règlementaire et également informel, avec les représentants du personnel pour maintenir la cohésion sociale.	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit traiter une thématique liée au développement du dialogue social dans l'entreprise.	Prise en compte des enjeux des différentes institutions représentatives du personnel Recommandations argumentées et convaincantes pour la mise en place d'un dialogue positif pour l'entreprise étudiée
Pilotage des négociations (CSE, NAO, commission formation, commissions paritaires…)	Manager les relations sociales avec les différentes institutions représentatives du personnel, en négociant dans le respect du cadre règlementaire dans une volonté de dialogue social. Mettre en œuvre des stratégies et tactiques de négociation et d'influence en comprenant les enjeux des différentes parties et les jeux d'acteurs pour anticiper des situations critiques à partir d'indicateurs objectifs et de signaux faibles issus du terrain.	**Etude de cas portant sur la négociation avec les partenaires sociaux dans un contexte de crise et de tensions sociale.** Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une restitution orale réalisée en contexte de réunion de concertation avec les IRP. L'évaluation est réalisée par un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport devra aborder la préparation de la négociation avec les	Les techniques de négociation sont appropriées au dialogue social et respectueuses du cadre règlementaire : elles sont construites à partir d'une analyse argumentée des enjeux, acteurs et rapports de force. Les résultats des négociations démontrent la capacité à prévenir ou désamorcer des situations sociales critiques tout en préservant les intérêts de l'organisation.
Gestion de situations critiques (conflits, plans sociaux, réorganisation…)	Analyser la nature et les enjeux des situations critiques, en identifiant les causes organisationnelles, humaines et relationnelles des tensions ou conflits, afin d'établir un diagnostic partagé et d'adapter les modalités d'intervention. Mettre en œuvre les dispositifs de régulation et de médiation sociale, en utilisant des outils de communication, d'écoute active et de négociation, afin de rétablir le dialogue entre les parties prenantes et de prévenir l'escalade des conflits.		Les faits, causes et signaux faibles de la situation sont identifiés, hiérarchisés et documentés. Les outils mobilisés (diagnostic social, cartographie des acteurs, indicateurs QVCT) sont pertinents et justifiés.

	Contribuer à la qualité du dialogue social dans un contexte de changement, en favorisant des espaces d'expression et de concertation continue, afin d'ancrer des pratiques de relations sociales constructives et durables. Conduire des actions de gestion collective de crise sociale (plan social, restructuration, réorganisation), en coordonnant les acteurs internes et externes concernés (CSE, inspection du travail, avocats, partenaires sociaux), afin de garantir la conformité juridique, la transparence et l'accompagnement humain des salariés impactés.	IRP et la mobilisation des compétences comportementales à mettre en œuvre. **Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une soutenance orale devant un jury d'experts composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit traiter une thématique liée à la qualité de vie au travail dans l'entreprise.	Le rapport d'analyse met en évidence les leviers d'action et les zones de risque, avec une lecture stratégique et systémique. Le plan d'action élaboré respecte les étapes légales et réglementaires (information-consultation du CSE, communication aux salariés, procédures administratives). La communication de crise est claire, structurée et contribue à maintenir la confiance. e suivi de la situation post-crise est planifié et outillé (tableaux de bord sociaux, entretiens de suivi).
Mise en place et animation d'une politique d'amélioration continue de la QVCT et d'un dialogue social durable	Identifier et prioriser les leviers d'amélioration de la QVCT, en réalisant un diagnostic des conditions de travail et en intégrant les enjeux de santé, de performance et d'engagement, afin prévenir les risques psychosociaux et renforcer le bien-être et l'engagement des salariés. Animer la démarche d'amélioration permanente de la qualité de vie et des conditions de travail, en mettant en œuvre des dispositifs participatifs, de communication et de co-construction, afin de mobiliser les parties prenantes (managers, salariés, représentants du personnel, service santé au travail) pour renforcer la culture de prévention, de bien-être et de responsabilité partagée.	**Etude de cas portant sur la tenue d'une situation critique en matière de QVCT dans une entreprise.** Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une restitution orale. L'évaluation est réalisée par un jury composé des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport écrit doit présenter la démarche de diagnostic et les plans d'action curatifs et préventifs préconisés. **Mise en situation professionnelle de conduite d'entretiens individuels avec des salariés (employés et cadres) sur des problématiques professionnelles et personnelles.** Livrable attendu : production d'une note écrite sur un enjeu ciblé à analyser.	Le diagnostic QVCT s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives fiables (baromètre social, absentéisme, turnover, RPS, entretiens). Les outils et méthodes de recueil mobilisés (questionnaires, entretiens, ateliers) sont adaptés au contexte organisationnel et à la taille de la structure. L'analyse réalisée met en évidence les facteurs clés d'amélioration du bien-être, de la santé et de la performance collective. Le plan d'action QVCT est structuré (objectifs, priorités, acteurs, échéances, indicateurs de suivi). Le pilotage de la démarche s'appuie sur un dispositif de suivi et d'évaluation intégrant des indicateurs de performance sociale.

			La communication autour de la démarche QVCT est claire, inclusive et accessible à tous les publics internes.
Conception, pilotage et mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement individualisée des salariés tout au long de leur parcours professionnel	Mettre en œuvre et animer les dispositifs d'accompagnement individualisé des salariés, en coordonnant les acteurs RH, les managers et les partenaires internes ou externes de l'emploi, afin d'accompagner chaque salarié dans la construction et la réussite de son parcours professionnel. Adopter une posture de conseil individuel pour écouter, comprendre, conseiller et orienter individuellement les salariés dans les différentes situations professionnelles qu'ils rencontrent, en lien avec les managers de proximité. Adapter son management à la diversité dans l'entreprise, qu'elle soit liée au contexte interculturel ou aux personnes en situation de handicap, afin de développer une culture fondée sur un système d'inclusion, dans le respect de la règlementation. Prendre part à toute étude des besoins d'aménagement concernant les services ou projets, afin d'être à l'écoute d'un nouveau membre en situation de handicap et de ses éventuels besoins d'aménagement et de leur évolution.		Les entretiens menés démontrent une posture d'écoute, de facilitation et de régulation favorisant la confiance et l'expression des collaborateurs. Les spécificités du contexte interculturel ou de personnes en situation de handicap sont clairement appréhendées. La posture et la communication mises en œuvre sont adaptées à travailler en équipe, à gérer les différences et les divergences, à déléguer et à organiser le travail au sein d'un groupe pouvant inclure des personnes en situation de handicap. Les recommandations opérationnelles sont déclinées en actions concrètes, claires et adaptées pour prévenir ou corriger les situations à risque, tout en facilitant leur mise en œuvre par les parties prenantes.
Bloc 5 : Développer l'engagement et la performance individuelle et collective			
Mise en œuvre d'une politique de fidélisation des collaborateurs	Concevoir et piloter une politique de fidélisation des collaborateurs en s'appuyant sur l'analyse des données RH (mobilité, engagement, turnover, performance), afin de renforcer l'attractivité interne et la rétention des talents clés. Développer et coordonner des dispositifs de reconnaissance, de mobilité interne et de développement professionnel en mobilisant les leviers managériaux, de formation et de rémunération, dans le but de maintenir l'engagement et la motivation durable des collaborateurs. Mesurer et évaluer l'impact des actions de fidélisation en élaborant des indicateurs de satisfaction, d'engagement et de performance	**Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet. Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une restitution orale. L'évaluation est réalisée par un jury composé du commanditaire professionnel et des	L'analyse des données RH (turnover, mobilité, engagement) permet d'identifier avec précision les causes de départ ou de désengagement. Les dispositifs de fidélisation sont cohérents avec les attentes des collaborateurs et les orientations stratégiques. Les retours qualitatifs (enquêtes internes, entretiens de suivi) confirment une amélioration du

	sociale, afin d'ajuster la politique RH et d'en démontrer la valeur stratégique auprès de la direction. Mettre en place et piloter un plan de marketing RH interne (promotion des métiers, des actions RH, des conditions de travail, des avantages) afin de décloisonner l'entreprise par une meilleure connaissance des métiers et en impulsant la transversalité.	intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées, avec des questions individualisées. Le rapport devra aborder l'analyse d'une thématique d'engagement individuel et collectif. **Etude de cas d'entreprises ayant des difficultés à fidéliser leurs salariés.** Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une restitution orale. L'évaluation est réalisée par un jury composé d'intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées. Le rapport devra aborder la présentation d'un diagnostic des causes, proposition de plans d'actions et indicateurs de suivi des résultats.	sentiment d'appartenance et de l'engagement. Les indicateurs de suivi (taux de turnover, d'engagement, de mobilité interne, climat social) sont pertinents, fiables et régulièrement actualisés. Les analyses produites permettent d'objectiver la contribution de la politique de fidélisation à la performance globale de l'entreprise. Les résultats et recommandations sont restitués de manière claire et argumentée aux instances de gouvernance pour orienter les décisions RH.
Renforcement de l'engagement et de la performance, individuels et collectifs	Définir et piloter une politique de développement de l'engagement en mobilisant les leviers managériaux, culturels et organisationnels, afin de renforcer la motivation, la cohésion et la performance collective. Mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation et de reconnaissance de la performance en s'appuyant sur des indicateurs individuels et collectifs alignés sur les objectifs stratégiques, dans le but de valoriser les contributions et d'encourager la progression continue. Accompagner les managers dans le développement des pratiques de leadership collaboratif en proposant des outils, formations et espaces de feedback, afin de favoriser l'autonomie, la responsabilisation et la performance des équipes.	**Mise en situation professionnelle de pilotage d'une démarche complète d'évaluation des performances individuelles et collectives, intégrant les outils et supports d'évaluation et méthodes de réalisation des entretiens.** Livrable attendu : production d'une note écrite sur un enjeu ciblé à analyser. **Mise en situation professionnelle de réalisation de l'étude comparative de différents référentiels de management pour établir un référentiel de management type adapté au contexte des entreprises.** Livrable attendu : production d'une note écrite sur un enjeu ciblé à analyser. **Mise en situation professionnelle pour une entreprise réelle :** Mission de conseil ou d'audit RH commandité par un professionnel, d'entreprise ou de cabinet, menée en équipe projet.	Les leviers d'engagement et de performance retenus reposent sur une analyse argumentée des besoins internes et des objectifs stratégiques de l'organisation. Les dispositifs mis en œuvre (évaluation, reconnaissance, communication, leadership) sont cohérents, équitables et intégrés dans la politique RH globale. Les acteurs clés (direction, managers, partenaires sociaux) sont mobilisés et impliqués dans la démarche de développement de la performance collective. Les outils et indicateurs utilisés permettent de mesurer objectivement la contribution individuelle et collective. Les indicateurs d'engagement et de climat social témoignent d'une amélioration durable de la motivation et de la performance des équipes.

Renforcement de la professionnalisation des managers et chefs projets	Elaborer un référentiel de management propre à l'entreprise, opérationnel et concret et animer son appropriation par l'ensemble de la structure managériale afin de renforcer en continu les compétences des managers en gestion et animation de leurs équipes. Mettre en œuvre des dispositifs RH responsables et innovants en intégrant les enjeux de sobriété environnementale, d'accessibilité numérique, de diversité, d'égalite femmes-hommes et d'inclusion des personnes en situation de handicap, dans le but de renforcer la performance globale et la responsabilité sociétale de l'organisation.	Livrable attendu : production d'un rapport écrit résultant de la consolidation de contributions individuelles donnant lieu à une restitution orale. L'évaluation est réalisée par un jury composé du commanditaire professionnel et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées, avec des questions individualisées. Le rapport devra aborder l'analyse de différentes situations d'entreprise, la réalisation d'un diagnostic et la préconisation d'actions à mettre en œuvre par la DRH, ainsi qu'une évaluation réflexive de la cohésion interne du groupe projet menant la mission. **Mise en situation professionnelle de conception, organisation, animation et suivi de conférences sur des sujets d'actualité et évolution des RH**. Livrable attendu : production d'une intervention orale ouverte au public. L'évaluation est réalisée par un jury composé de professionnels du secteur et des intervenants experts dans la certification, avec des questions individualisées, Le groupe est évalué sur la pertinence de la thématique, l'organisation et l'animation de la conférence.	Le référentiel de management est conçu à partir d'un diagnostic des pratiques internes et des valeurs de l'organisation. Le contenu du référentiel est structuré, pragmatique et traduit en comportements managériaux observables. Les évaluations internes montrent une amélioration mesurable des pratiques managériales et du climat d'équipe. Les dispositifs RH développés (recrutement, formation, conditions de travail, outils numériques) répondent aux exigences RSE et d'accessibilité. Des indicateurs relatifs à l'inclusion sont définis, en portant une attention spécifique aux modalités d'accueil, d'adaptation des postes et de suivi des collaborateurs en situation de handicap.
Facilitation de la cohésion interne à l'entreprise	Concevoir et piloter des dispositifs de cohésion interne en mobilisant les leviers de communication interne, de coopération interservices et de reconnaissance collective, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la culture commune de l'organisation. Prévenir et réguler les situations de tension ou de conflit en mettant en place des mécanismes de médiation, d'écoute et de dialogue constructif, dans le but de maintenir un climat social apaisé et propice à la performance collective. Accompagner les managers et les équipes dans la gestion des situations difficiles en développant leurs compétences relationnelles, émotionnelles et communicationnelles, afin de restaurer la confiance, la motivation et la cohésion au sein des collectifs de travail.		Les dispositifs de cohésion interne (communication, reconnaissance, coopération interservices) sont conçus à partir d'un diagnostic social et déployés de manière structurée et participative. Les managers et équipes sont accompagnés dans la gestion des situations difficiles à travers des formations, outils ou espaces de régulation favorisant la confiance et la responsabilité collective. Les indicateurs de climat social et de coopération interne démontrent une amélioration mesurable de la cohésion, de la

			satisfaction et de la stabilité des équipes.
Management de son équipe RH	Structurer et piloter l'organisation et les missions de l'équipe RH en définissant les rôles, responsabilités et priorités, afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la complémentarité des actions menées. Animer et fédérer son équipe RH en mobilisant les leviers de communication, de reconnaissance et de coopération transversale, dans le but de développer l'engagement, la confiance et la performance collective. Développer les compétences et l'autonomie des collaborateurs RH en identifiant les besoins de professionnalisation et en accompagnant leur montée en compétence, afin de renforcer l'expertise et la capacité d'innovation de la fonction RH, notamment en faveur de la prise en compte des enjeux de transition environnementale, numérique et sociétale.		L'organisation de l'équipe RH est formalisée, alignée sur la stratégie de l'entreprise et connue de tous ses membres. Les objectifs collectifs et individuels sont clairs, suivis régulièrement et contribuent à la performance globale de la fonction RH. Les rituels d'équipe, outils de communication et actions de reconnaissance favorisent l'engagement et la cohésion interne. Les retours des collaborateurs RH témoignent d'un climat de travail collaboratif, motivant et porteur de sens L'autonomie et la capacité de contribution des collaborateurs progressent, comme en témoignent les résultats et la prise d'initiatives au sein de l'équipe.