



# PROGRAMME

## MANAGER DE RESSOURCES HUMAINES\*

### RENTREE 2020

Mise à jour 29 juin 2020

**ADMTC**  
Agence pour le développement et  
la mutualisation des titres certifiés

\*Certification professionnelle « Manager de Ressources Humaines » de Niveau 7 (Fr et Eu) enregistrée au RNCP par arrêté du 11 juillet 2018 publié au J.O. du 21 juillet 2018 sous l'autorité et délivrée par EIMP - Code NSF 315m - Certification accessible via le dispositif VAE

## SOMMAIRE

<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> .....	3
BLOC 1 - REALISATION D'UN DIAGNOSTIC RH .....	3
BLOC 2 - PROPOSITIONS DE SOLUTIONS INNOVANTES RH .....	3
BLOC 3 - PILOTAGE DE PROCESS RH .....	3
<b>OBJECTIFS</b> .....	3
<b>ORGANISATION DE LA FORMATION</b> .....	3
<b>CYCLE PROFESSIONNALISANT</b> .....	4
<b>PROGRAMME DE FORMATION</b> .....	5
SYNOPSIS DU PROGRAMME .....	5
<b>UE1 - 1ERE ANNEE - BLOC 1 : REALISATION D'UN DIAGNOSTIC RH</b> .....	6
1-1/ LA MUTATION DE LA FONCTION RH (7 HEURES) .....	6
1-2/ LE DROIT DU TRAVAIL (49 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU) .....	6
1-3/ LA FORMATION (42 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU) .....	7
1-4/ LE RECRUTEMENT (42 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU) .....	7
1-5/ LA GPEC (28 H) .....	8
1-6/ LES PRINCIPALES REFORMES SOCIALES (28 HEURES) .....	8
1-7/ REMUNERATIONS ET PERFORMANCES (35 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU) .....	8
1-8/ LA COMMUNICATION RH (35 HEURES) .....	8
1-9/ PRODUIRE UN DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES (105 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU) .....	9
<b>UE2 - 2EME ANNEE - BLOC 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS INNOVANTES RH</b> .....	11
2-1/ LE PILOTAGE DES INNOVATIONS ET DES SOLUTIONS INNOVANTES (35 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU) .....	11
2-2/ MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE VEILLE RH (14 HEURES) .....	13
2-3/ LE SIRH (21 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU) .....	13
2-4/ REALISER UNE ETUDE DE FAISABILITE (14 HEURES) .....	13
2-5/ CONSTRUCTION D'UN CAHIER DES CHARGES RH (28 HEURES) * .....	13
<b>UE3 - 2EME ANNEE - BLOC 3 : PILOTAGE DE PROCESS RH</b> .....	14
3-1/ PILOTER LA FONCTION FORMATION (28 HEURES) .....	14
3-2/ PILOTER LE RECRUTEMENT (28 HEURES) .....	14
3-3/ PILOTER LES MOBILITES INTERNES - EXTERNES - INTERNATIONALES (28 HEURES) ...	15
3-4/ LE LEADERSHIP (7 HEURES) .....	15
3-5/ PILOTER LES PERFORMANCES ET LES REMUNERATIONS (21 HEURES) .....	15
3-6/ PILOTER LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX (28 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU GLOBAL DU PILOTAGE) .....	16
3-7/ PILOTER LES TRANSFERTS DES SAVOIRS (28 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU) .....	16
3-8/ ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'1 PROJET RH (49 HEURES, Y COMPRIS L'ACCOMPAGNEMENT DE LA REDACTION DU PROJET DE PILOTAGE RH) .....	17
<b>SPECIALITE MARQUE EMPLOYEUR</b> .....	17

## REFERENTIEL DE COMPETENCES

La formation suit un référentiel organisé en **3 blocs de compétences** :

- Bloc 1 - Réalisation d'un diagnostic RH (RNCP31046BC01)
- Bloc 2 - Propositions de solutions innovantes RH (RNCP31046BC02)
- Bloc 3 - Pilotage de process RH (RNCP31046BC03)

Chaque bloc fait l'objet d'une validation distincte, sanctionnée par une ou plusieurs épreuves validant l'acquisition des différentes compétences qui le composent et particulièrement :

### BLOC 1 - REALISATION D'UN DIAGNOSTIC RH

- C1 - Maîtriser toutes les étapes d'élaboration d'un diagnostic

### BLOC 2 - PROPOSITIONS DE SOLUTIONS INNOVANTES RH

- C2.1 - Etablir une liste d'indicateurs permettant de choisir une solution innovante en tenant compte de son opportunité et sa faisabilité
- C2.2 - Etablir un cahier des charges d'un dispositif RH

### BLOC 3 - PILOTAGE DE PROCESS RH

- C3 - Maîtriser l'ensemble de la méthodologie de pilotage d'un process dans le domaine des RH

## OBJECTIFS

Le programme de formation permet la préparation de la certification professionnelle « Manager de Ressources Humaines » enregistré au RNCP au niveau 7, sous l'autorité de l'EIMP (code 315m publié au JO du 21 juillet 2018).

L'attribution de la Certification professionnelle est décidée souverainement par le Jury de l'EIMP, sur proposition du centre de préparation.

Dans le cadre d'un parcours de formation sous statut d'étudiant ou de salarié en contrat alterné (professionnalisation ou apprentissage), elle est conditionnée par la **validation** par le candidat de l'établissement partenaire **des trois blocs de compétences** qui constituent la certification professionnelle.

## ORGANISATION DE LA FORMATION

Le programme de formation à la certification « Manager de Ressources Humaines » est suivi de préférence en formation en alternance. La formation compte environ **910 heures** d'enseignements (base 7h de cours/jour) sur 16 à 20 mois, complétées par une phase d'apprentissage professionnel et de mise en pratique des acquis sur le terrain.

Les formateurs consultants étayent leurs pratiques par des apports conceptuels et méthodologiques, animent des séances d'analyse et d'explicitations croisées de leurs expériences et vécus individuels en entreprise.

Le centre de préparation doit fournir chaque année son planning annuel faisant apparaître les matières enseignées pour permettre au certificateur le cas échéant de suivre la progression pédagogique mise en place sur le cycle.

## CYCLE PROFESSIONNALISANT

Le cursus est fondé sur la pédagogie de l'alternance associant :

- Une formation dans une entreprise impliquant l'exercice d'une activité professionnelle en relation directe avec les compétences visées par la certification professionnelle « Manager de Ressources Humaines »
- Des enseignements dispensés pendant le temps de travail dans le lieu de préparation

Les objectifs de cette forte interaction sont :

- Permettre à l'apprenant de faire le lien entre les thèmes étudiés pendant la formation académique et l'application pratique dans l'entreprise
- Favoriser l'acquisition de compétences par la mise en situation réelle
- Développer un nouveau rapport au savoir, non seulement transmis mais aussi construit par l'appropriation de l'expérience.

Les moyens de cette interaction sont :

- Le suivi de l'apprenant par un tuteur professionnel en entreprise
- Le suivi de l'apprenant par un référent en Centre de préparation

La formation des tuteurs, qui inclut outre la présentation à la fonction tuteur, la présentation des objectifs de la formation « Manager de Ressources Humaines », ainsi que les outils de suivi qui permettent de mesurer l'évolution de l'apprenant dans ses acquisitions.

Le choix du rythme d'alternance est libre. Néanmoins, un rythme d'alternance hebdomadaire (1 jour/4 jours ou 2 jours/3 jours), permet planification, continuité et progression régulières pour l'acquisition des compétences, tant d'un point de vue académique que professionnel.

Si la certification professionnelle n'est pas préparée dans le cadre d'un dispositif d'alternance mais dans un cycle dit « initiale », il convient de prévoir une période de stage en entreprise d'une durée minimale de six mois en entreprise en 2<sup>ème</sup> année du cycle.

## PROGRAMME DE FORMATION

### SYNOPSIS DU PROGRAMME

<b>UE1 - 1<sup>ère</sup> Année</b>		<b>455 H</b>
Bloc 1 : Réalisation d'un diagnostic RH		
1-1 La mutation de la fonction RH		7 h
1-2 Le droit du travail		49 h
1-3 La formation		42 h
1-4 Le recrutement		42 h
1-5 La GPEC		28h
1-6 Les principales réformes sociales		28 h
1-7 Rémunération et performances		35 h
1-8 La Communication RH		35 h
1-9 Produire un diagnostic ressources humaines		105 h
1-9-1 Conduite d'audits individuels		42 h
1-9-2 Conduite d'audits collectifs		63 h
1.10 Accompagnement rapport de Diagnostic RH		35 h
1.10.1 Méthodologie Rapport de Diagnostic RH		21 h
1.10.2 Méthodologie Rapport de Diagnostic RH		14 h
1.11 Compétences transverses		14 h
1.11.1 Cohésion de groupe		3,5 h
1.11.2 Gestion du stress et des conflits		3,5 h
1.11.3 Communication écrite		3,5 h
1.11.3 Communication orale		3,5 h
1.12 Spécialité marque employeur*		35 h

<b>UE2 - 2<sup>ème</sup> Année</b>		<b>175 H</b>
Bloc 2 : Propositions de solutions innovantes RH		
2-1 Pilotage des innovations et des solutions innovantes		35 h
2-2 Mise en place d'un système de veille RH		14 h
2-3 Le SIRH		21 h
2-4 Réaliser une étude de faisabilité		14 h
2-5 Construction d'un cahier des charges		28 h
2-6 Accompagnement scénario RH innovant		14 h
2-7 Spécialité marque employeur*		35 h
2-8 Soutenances orales Scénario RH innovant		14 h

<b>UE3 - 2<sup>ème</sup> Année</b>	<b>280 H</b>
Bloc 3 : Pilotage de process RH	
3-1 Piloter la fonction formation	28 h
3-2 Piloter le recrutement	28 h
3-3 Piloter les mobilités	28 h
3-4 Le leadership	7 h
3-5 Piloter les performances et les rémunérations	21 h
3-6 Piloter les dysfonctionnements sociaux	28 h
3-7 Piloter les transferts de savoirs	28 h
3-8 Etapes de la construction d'un projet RH	49 h
3-9 Spécialité marque employeur*	35 h
3-10 Soutenances orales Projet RH (oraux blancs + épreuves)	21 h
<b>Total 2<sup>ème</sup> Année</b>	<b>455 H</b>

<b>Total UE1 + UE2 + UE3</b>	<b>910H</b>
------------------------------	-------------

\*La spécialité marque employeur est donnée à titre indicatif, car ne fait pas l'objet d'une évaluation obligatoire. Elle peut être remplacée par une autre spécialité, ou les heures peuvent être utilisées pour compléter d'autres modules.

## **UE1 - 1ERE ANNEE - BLOC 1 : REALISATION D'UN DIAGNOSTIC RH**

### **1-1/ LA MUTATION DE LA FONCTION RH (7 HEURES)**

1/ Rappel des caractéristiques de la fonction RH

2/ Les caractéristiques de la mutation de la fonction RH :

- Intelligence artificielle – Automatisation : impacts des changements sur les Organisations
- La complexité des systèmes de gestion des données – leurs objectifs et l'utilisation des données dans le domaine de la gestion RH
- Le développement de l'apprentissage en ligne – l'e formation via les nouveaux usages (smartphones – tablettes...) – les objectifs de gain de temps et de performances
- La génération Y – ses caractéristiques – ses besoins – ses fonctionnements – les impacts dans la gestion des RH en Entreprise

### **1-2/ LE DROIT DU TRAVAIL (49 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU)**

**1/En Europe et à l'international, les contours du droit du travail :**

Le droit social européen et international

- Le droit communautaire du travail
- Le Conseil de l'Europe : la convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales – La charte sociale européenne – Le code européen de sécurité sociale : évolutions
- Les sources internationales non communautaires
- Les normes de l'organisation internationale

- La prééminence des normes internationales

## 2/En France, la réforme du code du travail en 2017 :

**Les principales nouvelles règles applicables :** mesures pro salariées des ordonnances – ruptures conventionnelles collectives – facilités de licenciement pour les grands groupes – démarches administratives de licenciement allégées pour l’Employeur – nouveaux seuils de calcul aux prudhommes

### Impacts sur les CDD et les CTT (contrats de travail temporaire) :

- Régime juridique des CDD – Clauses obligatoires – Clauses de recours – évolution juridique de ces contrats
- Le travail temporaire : évolution juridique des contrats de travail – La responsabilité de l’entreprise de travail temporaire – La responsabilité de l’entreprise utilisatrice

**Attention : ce module doit faire l’objet d’une épreuve de Contrôle continu.**

## 1-3/ LA FORMATION (42 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTINU)

### 1/Caractéristiques phares de la réforme de 2018 et ses enjeux :

- Le compte personnel de formation de transition professionnelle
- L’assouplissement des conditions de l’apprentissage
- Les missions de France Compétences
- L’évolution des certifications professionnelles
- L’application CPF

### 2/Mises en place de formations adaptées au développement des compétences et de parcours tels que la VAE en utilisant de nouvelles techniques de formation :

- 2-1 Le Blended learning :  
L’approche du Blended learning
  - ✓ 2-1-1 Objectifs qualitatifs : transfert de savoirs – montée en compétences – l’apprentissage tout au long de la vie – efficacité des programmes
  - ✓ 2-1-2 Objectifs quantitatifs : gain de temps – réduction des coûts
  - ✓ 2-1-3 Les techniques : sessions live animées à distance (webinaire ou classes inversées), quiz de validation – social learning (les différents processus : attentionnels – de représentation – ou de production – la dualité apprenant/enseignant)
  - ✓ 2-1-4 Recherche du meilleur équilibre entre l’apprentissage en face à face et à distance
- 2-2 Les classes virtuelles :
  - ✓ 2-2-1 Objectifs
  - ✓ 2-2-2 Fonctionnement
  - ✓ 2-2-3 Moyens techniques
  - ✓ 2-2-4 Apports pédagogiques

**Attention : ce module doit faire l’objet d’une épreuve de Contrôle continu.**

## 1-4/ LE RECRUTEMENT (42 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU)

1. L’enjeu stratégique du recrutement pour les Entreprises
2. Etablissement d’une grille de sélection et d’aide à la décision
3. Les nouvelles techniques de recrutement :
  - a. La gamification : personnification de l’entretien au moyen de jeux – techniques d’implication du candidat dans l’entretien

- b. L'intelligence artificielle : entretiens via des vidéo interactives – méthodes de scoring – construction du portrait du candidat à partir des données et des réponses – techniques de compatibilité entre 1 candidat et 1 profil
- c. Les chatbots : les différentes techniques – les objectifs – les avantages
- 4. Les différents tests : tests de recrutement – tests d'aptitude – tests psychotechniques – test de personnalité – les avantages/les inconvénients

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

### 1-5/ LA GPEC (28 H)

1. Réforme 2018 : caractéristiques de la loi Avenir en vigueur depuis janvier 2019
  - a. les enjeux de la réforme
  - b. anticiper les mutations des environnements externes de l'Entreprise (socio-économiques – Technologiques – géopolitiques – écologiques)
2. Anticiper les changements à venir – méthodes d'identification des compétences (cartographie, bilan de compétences)
3. Démarches de qualification des salariés
4. Elaboration de solutions transversales en tenant compte des enjeux de l'Entreprise évoluant dans ses environnements

### 1-6/ LES PRINCIPALES REFORMES SOCIALES (28 HEURES)

1. En 2019 : les nouvelles règles de l'assurance chômage (novembre 2019)
  - a. L'épargne salariale
  - b. L'élargissement de l'ACRE
  - c. Evolution des règles des congés maternité pour les Indépendantes
2. En 2020 : la réforme des retraites –
  - a. Continuité de la baisse des charges pour les entreprises
  - b. Prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat : ses nouveaux contours

### 1-7/ REMUNERATIONS ET PERFORMANCES (35 HEURES - INCLUS CONTROLE CONTENU)

- 1/ L'évolution des modes de rémunération : du seul salaire à la rétribution globale
- 2/ La rémunération : un levier de performances du point de vue individuel et collectif
- 3/ La rémunération : un outil de motivation, concept de la contribution/rétribution

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

### 1-8/ LA COMMUNICATION RH (35 HEURES)

#### **Construire un plan de communication interne :**

- Diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'image de l'Entreprise – diagnostiquer les contours de la communication existante et les outils existants (tels que journal interne, newsletters, affichages, intranet, livret d'accueil...)
- Identification des différentes communications existantes dans l'Entreprise
- Formulation des messages
- Mise en place de la communication ascendante et remontante – rétro planning – supports de communications – diffusion des messages
- Evaluation des retombées du plan (questionnaires...)



## 1-9/ PRODUIRE UN DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES (105 HEURES – INCLUS CONTROLE CONTINU)

### 1-9-1 CONDUITE D'AUDITS INDIVIDUELS (42 HEURES)

#### Distinction entre évaluation et appréciation du personnel

- La compétence : une notion complexe
- L'appréciation du professionnalisme

#### 1/ La reconnaissance au travail

- Considération et reconnaissance : des besoins existentiels
- Les entraves à la reconnaissance
- Les différentes formes de rétribution

#### 2/ Le cadre réglementaire de l'entretien annuel d'appréciation

- La réglementation de l'entretien professionnel
- Cadre légal et jurisprudentiel de l'entretien annuel d'appréciation

#### 3/La place du management dans l'entretien annuel d'appréciation

- Les quatre fonctions managériales de l'entretien annuel d'appréciation
- Les enjeux de l'appréciation du personnel
  - a. Intérêts pour le salarié
  - b. Apports pour le manager
  - c. Bénéfices pour l'entreprise
- Les biais et les difficultés de l'appréciateur

#### 4/La préparation de l'entretien individuel en amont :

- L'élaboration des Repères de Pratiques Professionnelles (RPP)
  - Les quatre phases du professionnalisme
  - Les domaines d'activité principaux
  - Les Pratiques Professionnelles (PP)
- La formation des appréciateurs
- La préparation des acteurs
  - L'apprécié
  - L'appréciateur

#### 5/Le déroulement de l'entretien annuel d'appréciation du professionnalisme

- L'ouverture de l'entretien
- La conduite de l'entretien
- Le bilan de la période écoulée
- La synthèse managériale

#### 6/ Audit d'efficacité et de qualité du processus d'appréciation annuelle du personnel

- Les enquêtes de satisfaction menées auprès des différents acteurs
  - L'élaboration des questionnaires
  - Des résultats plutôt homogènes et parlants
- Le contrôle interne sur la qualité des entretiens
  - Le double objectif de la démarche
  - Des résultats profitables

## 7/Préconisations

- Une aide notable pour l'anticipation et la prévision du capital humain
- Une aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)....
  - L'identification des besoins de formation : le Plan de Formation d'Unité (PFU)
  - L'élaboration de la cartographie des parcours professionnels
- La démarche de détection des potentiels
  - Les objectifs de la démarche
  - Les étapes de la démarche de détection d'un potentiel
  - Critères d'évaluation du potentiel et représentation graphique
- Un acte de management et de communication
  - Un moment d'échange privilégié
  - Un des leviers possibles d'aide au changement

---

### 1-9-2 CONDUITE D'AUDITS COLLECTIFS (63 HEURES)

#### 1/ Définition et caractéristiques de l'audit RH

#### 2/ Les objectifs de l'audit RH

- Evaluer la conformité des pratiques RH dans l'entreprise : conformité avec le code du travail, les conventions collectives, les accords d'entreprise
- Corriger les dysfonctionnements
- Mise en conformité avec les obligations légales

#### 3/ Le rôle de l'audit RH

- Analyser les procédures et les pratiques RH en vigueur dans l'entreprise
- Identifier les risques sociaux afin de réduire les risques de contentieux
- Optimiser le fonctionnement RH
- Identifier les surcoûts

#### 4/ Les étapes de l'audit RH

4-1/ Recueil sur les process et procédures existants : (à titre d'exemples : processus de recrutement - gestion du Personnel – gestion des entretiens individuels – les rémunérations – plans de GPEC – Plans de formation – intégration de nouveaux talents – Transferts de savoirs.....)

- Analyse des modes opératoires
- Bilan social

#### 4-2/ Mise en place des conditions de la mission d'audit

- Définition des besoins
- Etablissement d'1 calendrier reprenant les étapes de l'audit
- Entretien avec le personnel : mise en place d'1 questionnaire (choix du terrain de recherche – choix de la méthode – choix de l'échantillon – choix des questions – choix de la méthode d'analyse)
- Analyse des données – synthèse et préconisations sur les axes d'amélioration et d'orientation
- Mise en place d'une grille d'audit RH reprenant les différentes activités RH de l'entreprise (veille et audit social – contrôle de gestion social – GPEC – SIRH – Systèmes d'évaluation – mobilité – gestion administrative – rémunérations et performances – relations sociales – communication RH – responsabilités environnementales)
- Mise en place d'études de satisfaction sociales

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

**2-1/ LE PILOTAGE DES INNOVATIONS ET DES SOLUTIONS INNOVANTES (35 HEURES – INCLUS CONTROLE CONTINU)**

**1.1/ Déceler les capacités d'innovation d'une entreprise**

- Définition d'une entreprise innovante et les différents types et les différents types d'innovation :
- Panorama des formes d'innovation
- Mise sur le marché d'un nouveau produit avec de nouveaux services
- Nouvelle façon de procéder (pour la production, la vente, et le management)
- Innovation incrémentale (ou graduelle)
- Audit de la capacité d'innovation d'une entreprise et identification des atouts ou faiblesses en termes d'innovation :
  - Passivité : elle est plus orientée sur l'amélioration basique que vers une réelle logique d'innovation
  - Réactivité : elle est capable de réagir en proposant des innovations principalement incrémentales
  - Préactivité : elle anticipe les évolutions de l'environnement et sait conduire des projets d'innovation
  - Proactivité : l'innovation est au cœur de ses processus métier
- Les conditions de réussite d'un projet innovant
  - Le cercle vertueux de l'innovation
  - Les conditions de réussite d'un projet innovant
  - Le cycle vertueux de l'innovation
  - Les 20 conditions de réussite d'un projet innovant

**1.2/ Détecter les risques RH face au projet de développement de l'entreprise**

- Approche du projet de développement à échelle de 3 à 5 ans d'une entreprise
  - Les moyens et techniques pour en faciliter l'explicitation
- L'impact du projet de développement sur les 7 sous-systèmes de l'entreprise
  - Mesure du risque d'un projet de développement sur les sous systèmes de l'entreprise :
  - Produits/marchés, culture, partenaires, finances, management, soutien institutionnel, RH
- Identification des risques induits sur la fonction RH
  - Etablissement de la cartographie des compétences nécessaires au regard du projet de développement de l'entreprise
  - Mise à jour des travaux conduits dans le cadre de la GPEC
  - Recherche de solutions pour combler les futurs déficits de compétences
- Définition et mise en œuvre d'une cellule « Vigilance Compétences »
  - Qu'est ce qu'une cellule « Vigilance Compétences »
  - Les acteurs à impliquer
  - Les étapes de mise en œuvre

**1.3/ Proposer des solutions RH innovantes et en mesurer la criticité**

- Mise en œuvre d'un benchmarking interne et externe des pratiques innovantes
  - Identification des poches d'innovation et des potentiels de créativité dans l'entreprise
  - Identification de pratiques RH d'autres entreprises (en France et à l'International) quels que soient les secteurs d'activités
  - Etablissement de cartes heuristiques sur les innovations détectées
- Méthodes de mobilisation des équipes et recherche de pistes d'innovation

- Brainstorming collectif autour de cartes heuristiques (réunion, en plate-forme collaborative)
- Analyse imaginaire (libre association de mots, création d'une histoire imaginaire, interprétation)
- TRIZ
- Encyclopédie
- Échanges informels, management terrain et écoute client
- Adhésion à une vision partagée collectivement
- Formalisation de propositions d'actions innovantes en matière de développement des compétences, d'amélioration de l'organisation ou de création de process, de formes de partenariats
  - Etablissement d'une liste exhaustive de l'ensemble de potentielles innovations
- Analyse du degré de criticité de chaque proposition
  - Méthodes d'audit critique de chaque potentialité d'innovation
  - Analyse de la criticité de chaque hypothèse d'actions innovantes retenues (pertinence, faisabilité, synergie, durabilité, impact, flexibilité)
- Choix des actions innovantes à mettre en œuvre
  - Sélection et justification des actions à privilégier
  - Constitution de groupes de pilotage et d'équipes projets
  - Définition des rôles et des statuts des instances de conception, de production, de suivi et d'évaluation

#### **1.4/ Manager un projet RH innovant et accompagner le changement**

- Conduire différentes étapes de la conduite du projet
  - Etablissement d'un cahier des charges du projet innovant précisant les enjeux, les objectifs, les moyens attribués, la nature de la production finale attendue
- Manager les équipes projets
  - Se doter d'un management souple et innovant concernant les équipes en charge du projet
- Accompagner le changement induit dans l'entreprise
  - Identifier la nature du changement induit sur les collaborateurs par l'introduction d'une pratique innovante : changement/développement, changement/transition, changement/transformation
  - Se doter d'un style d'accompagnement du changement en fonction de la nature du changement et des enjeux des acteurs

#### **1.5/ Valoriser et promouvoir les innovations RH**

- Capitaliser les résultats des actions innovantes RH
  - Initier une démarche de Knowledge Management permettant de capitaliser les bonnes pratiques mises en œuvre
  - Optimiser ou développer le SIRH
- Impulser un sentiment de fierté et d'appartenance chez les collaborateurs
  - Mobiliser les managers
  - Valoriser les acteurs
  - Organiser des événements internes
- Développer la marque employeur
  - Rendre plus attractive la communication externe
  - Réviser le site internet et les outils de communication digitaux

<b><i>Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.</i></b>
---

## 2-2/ MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE VEILLE RH (14 HEURES)

- Définition de la veille RH
- Objectifs et rôle de la veille RH au service de la proactivité RH
- Les étapes de la mise en place d'un système de veille RH :
  - La collecte d'informations – le regroupement – la classification – le stockage – le traitement – la diffusion des informations
- Choix de la méthode de collecte des informations :
  - Entretiens – documentations internes /externes – analyse des processus existants – analyse des pratiques RH internes /externes – état des pratiques entre RH et stratégies de l'entreprise – rôles des acteurs de l'entreprise – pratiques globales de la fonction rh...
- Choix des outils de veille :
  - Réseaux sociaux – outils de partage, techniques de benchmarking...
- Mise en place d'une plateforme de veille RH

## 2-3/ LE SIRH (21 HEURES – INCLUS CONTROLE CONTINU)

- Définition et caractéristiques du SIRH
- Définition des besoins informatiques des acteurs RH :
  - Salariés – collaborateurs RH – Managers...
- Outils informatiques à mettre en œuvre et activités à informatiser
- Mise en œuvre d'un système d'information en cohérence avec les évolutions réglementaires
- Prise en compte des caractéristiques de la chaîne RH
- Définition des fonctionnalités des outils informatiques et des conditions d'accès à ces outils
- Mise en place de collaborations internes et de ressources externes en vue d'expertiser le système et de le faire évoluer

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

## 2-4/ REALISER UNE ETUDE DE FAISABILITE (14 HEURES)

En s'appuyant sur le projet RH du bloc 2

- Les objectifs d'une étude de faisabilité d'un projet
- Estimation de la réalisation d'un projet en termes d'objectifs chiffrés, réalistes et mesurables, de calendrier de réalisations, de coûts, de moyens humains, techniques et organisationnels et d'opportunités de développements.

## 2-5/ CONSTRUCTION D'UN CAHIER DES CHARGES RH (28 HEURES) \*

- Définition du cahier des charges : support du projet à piloter
- Mise en place des étapes fondamentales de la réalisation d'un cahier des charges :
  - Définition du contexte (le projet à piloter) et des objectifs à réaliser
  - Définition des contraintes et des exigences
  - Réalisation des livrables et mise en place des résultats attendus
  - Mise en place d'outils et d'indicateurs d'évaluation

### 3-1/ PILOTER LA FONCTION FORMATION (28 HEURES)

1-1 Obligations des entreprises et système de formation professionnelle, un pilotage dans un contexte de réforme :

- Les obligations de l'entreprise, les contributions formation, les actions de formation ;
- Evolution du système de formation professionnelle : nouveaux dispositifs et nouveaux acteurs ;
- Evolutions de la fonction formation, enjeux RH et développement des compétences.

1-2 Stratégie de l'entreprise, enjeux RH et pilotage de la construction du plan de développement des compétences :

- La démarche d'ingénierie de formation ;
- La stratégie de l'entreprise et les enjeux RH ;
- Orientations stratégiques et orientations de formation ;
- Analyse des besoins et traduction en projets d'actions de formation ;
- Chiffrage des actions de formation, budgétisations et arbitrages ;
- Validation du plan par la Direction et présentation au Comité social et économique (CSE).

1-3 Pilotage de la mise en œuvre et du suivi du plan de formation et de l'évaluation des actions :

- Achat des actions et sélection des organismes de formation ;
- Pilotage et suivi des actions ;
- Gestion administrative de la formation ;
- Evaluation des formations par référence aux orientations stratégiques et aux enjeux RH, aux orientations de formation et aux objectifs des managers des collaborateurs.

### 3-2/ PILOTER LE RECRUTEMENT (28 HEURES)

- Définir la gestion prévisionnelle des emplois et compétences – Anticiper les besoins à court et moyen termes
- Elaborer et mettre en place d'une stratégie de recrutement en cohérence avec la stratégie globale de l'Entreprise : - évaluations des besoins en recrutement : promotions internes/acquisition de nouveaux talents – budgétiser le recrutement et rationaliser les coûts
- Maîtriser la marque employeur
- Mettre en place le processus de recrutement : - définir les objectifs de recrutement de l'Entreprise (compétences clé, connaissances – savoir être) - définir le poste – le profil – construire une grille de questions
- Choisir les sources de recrutement internes et externes – analyser les talents disponibles sur le Marché
- Pré sélectionner les candidats
- Préparer l'entretien en respectant le cadre légal
- Définir les techniques d'un entretien d'embauche
- Choisir les méthodes d'évaluation des candidats (tests, Mises en situation, ...)
- Analyser les entretiens
- Etablir les critères de décision à l'embauche
- De la décision à l'intégration

### 3-3/ PILOTER LES MOBILITES INTERNES – EXTERNES – INTERNATIONALES (28 HEURES)

- Salariés détachés
- Les conditions de détachement de salariés vers un état de l'EEE et la Suisse
  - Le détachement au sens de la sécurité sociale
  - Le détachement au sens du droit du travail
  - Détachement de travailleurs pour prestation de services
  - Les conséquences du détachement au sein de l'Union européenne
  - Le détachement de salariés en application d'une convention bilatérale de sécurité sociale
  - Les règles de sécurité sociale applicables
  - Les règles de droit du travail applicables
  - Démarches administratives
  - Contrat de travail international
- Salariés expatriés
  - Protection sociale
  - Les droits communautaires en matière de sécurité sociale
  - Les droits dans le cadre des conventions bilatérales de sécurité sociale
- Statut et condition d'emploi des salariés détachés
- Travail des Etrangers en France
- Le management à l'international : relations hiérarchiques, contrôle et échange d'informations, réunions et ordres du jour, gestion et motivation, négociations.
- Manager les diversités culturelles, démographiques, sociales et favoriser le partage et la fertilisation croisée
  - Favoriser le partage et la fertilisation croisée
  - Les (4+1+1) dimensions de la culture de "Hofstede"
  - Les 7 dimensions selon F.Trompenaars
  - Comparaisons entre pays
  - Expatriation - culture choc
  - Les étapes du deuil selon Kubler-Ross

### 3-4/ LE LEADERSHIP (7 HEURES)

- Définition leadership
- Travail de groupe sur les qualités d'un leader
- World Economic Forum
  - Macro vision du leadership mondial
  - Leader global
  - Sectorial leadership Needs/analysis
- Transposition de leadership compétences d'un secteur vers un autre

### 3-5/ PILOTER LES PERFORMANCES ET LES REMUNERATIONS (21 HEURES)

- Le cadre réglementaire, histoire
- Les composantes d'une stratégie de rémunération
- Les facteurs d'évolution de la rémunération
- Garantir l'équité
- La démarche de classification, étapes successives
- Choix d'une méthode d'évaluation

- La détection des anomalies
- Déterminer la compétitivité externe
- Individualiser le salaire fixe
- Elaborer la structure des rémunérations
- Actionnariat salarié collectif
- Avantages de l'actionnariat salarié
- Programmes de rémunérations dédiés à la fidélisation
- Conditions de réussite des programmes de fidélité
- Fidéliser par la reconnaissance
- Piloter les rémunérations
- L'analyse des écarts salariaux dans l'entreprise
- Le rôle des différents acteurs du pilotage des rémunérations
- La nao (négociation annuelle obligatoire)
- La communication sur la rémunération
- Le bilan social individuel
- L'audit des politiques de rémunération

### 3-6/ PILOTER LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX (28 HEURES – INCLUS CONTROLE CONTINU GLOBAL DU PILOTAGE)

- Qu'est ce qu'un dysfonctionnement social
- Conflit: interpersonnel, intergroupe
- Absentéisme
- Parité H/F
- Les différentes causes de dysfonctionnements sociaux (à titre d'exemple, développement de l'individualisme, manque de motivation, manque de savoir être, impact de la conduite du changement
- Le bilan social : analyse et reporting du bilan social

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

### 3-7/ PILOTER LES TRANSFERTS DES SAVOIRS (28 HEURES – INCLUS CONTROLE CONTINU)

Ou « comment éviter les pertes de compétences stratégiques ? »

#### 1/ Les enjeux du transfert de compétences

- Des enjeux démographiques
- Des enjeux de compétences
- Des enjeux économiques : un environnement de travail de plus en plus exigeant en créativité, en innovation
- Des enjeux d'évolution des représentations et des pratiques managériales
- Des enjeux de collaboration entre les générations

#### 2/ Les savoirs

##### 2-1 Savoirs théoriques

- Consistent en des concepts, des schémas, des connaissances disciplinaires...

##### 2-2 Savoirs procéduraux expérientiels

- Le « comment faire » en vue d'une action à réaliser



### 2-3 Savoir-faire explicites

- Transmissibles dans un langage formel, bibliothèques, des archives et des bases de données.

### 2-4 Savoir-faire tacites

- Actif intangible – compétences innées ou acquises – le savoir-faire et l'expérience
- Démarche de la mise en œuvre du transfert des savoirs dans l'entreprise – méthodes et étapes

### 3/ Quelles étapes et quels résultats attendus ?

- Etape 1: diagnostic d'opportunité
- Etape 2 : Cartographie des activités et de leurs savoir-faire critiques
- Etape 3 : Identification des savoir-faire expérimentiels à transmettre
- Etape 4 : Identification des transférants, des cibles et des modalités du transfert
- Etape 5 : Mise en œuvre du transfert
- Etape 6 : Formalisation des bonnes pratiques
- Etape 7 : Capitalisation

### 4/ Les financements

- Présentation des sources de financement d'une action de transfert et de leurs modalités d'intervention (Opco, Fse, Dirrecte, Plan de formation....)

**Attention : ce module doit faire l'objet d'une épreuve de Contrôle continu.**

## 3-8/ ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'1 PROJET RH (49 HEURES, Y COMPRIS L'ACCOMPAGNEMENT DE LA REDACTION DU PROJET DE PILOTAGE RH)

- Définition et validation du projet en fonction de la stratégie globale de l'Entreprise : critères de pertinence du choix du projet suite à un diagnostic réalisé en amont
- Analyse des besoins fonctionnels et organisationnels à la réalisation du projet
- Définition des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre et évaluation des contraintes
- Mise en place des phases de réalisation du projet et planification des différentes étapes
- Mise en place des ressources nécessaires à la réalisation du projet : moyens humains, techniques, financiers (internes et externes)
- Mise en place de tableaux de bord des actions à réaliser
- Mise en place de méthodes correctives

## SPECIALITE MARQUE EMPLOYEUR

La spécialité marque employeur doit être disséminée tout au long de la formation, 35 heures dans chaque bloc de formation.

1. Définitions de la communication RH et du marketing RH
2. La différence entre la communication et le marketing
3. Le marketing RH à l'ère du digital
4. La marque employeur
  - a. Définitions
  - b. Les objectifs et enjeux de la marque employeur
5. Diagnostiquer la marque employeur
  - a. Définir les cibles de sa marque employeur
  - b. Définir les besoins
  - c. Définir les objectifs pour son entreprise
  - d. Pourquoi fidéliser ses salariés ?

6. Déployer sa marque employeur
  - a. Créer un plan d'action
  - b. Les outils de communication RH
7. Développer sa communication interne et externe grâce à la marque employeur

*La spécialité Marque employeur ne fait pas l'objet d'une évaluation obligatoire. Vous pouvez néanmoins proposer la réalisation d'un projet, qui ne sera pas évaluée par le certificateur.*