

DOSSIER TELECHARGEABLE - 5 - REFERENTIELS

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

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

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 1 : Elaboration d'une stratégie Hommes, créatrice de valeurs.</p> <p><i>A1.1. Elaboration d'une stratégie Hommes en lien avec la stratégie d'entreprise</i> <i>A1.2. Hiérarchisation des scenarii proposés</i> <i>A1.3. Mise en œuvre du scénario choisi</i> <i>A1.4. Contrôle de l'application des projets et actions</i></p>	<p>A1.1.C1. Elaborer une stratégie Hommes en lien avec les principales composantes de la stratégie d'entreprise pour orienter les actions clés de la fonction RH à 3 ans.</p> <p>A1.2.C2. Hiérarchiser les scenarii proposés prenant en compte les besoins des managers sur le périmètre de responsabilités pour favoriser la double création de valeur : employabilité et agilité organisationnelle.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant élabore une note d'analyse pour présenter des scenarii d'une stratégie Hommes tenant compte des éléments de la stratégie d'entreprise et des besoins exprimés par les managers du périmètre visant à accroître l'employabilité de la population et l'agilité organisationnelle sur le périmètre concerné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le document stratégique établit les principales composantes de la stratégie d'entreprise - Le document recense les besoins exprimés par les managers - Des scenarii de stratégie Hommes sont envisagés et hiérarchisés sur la base d'indicateurs économiques et sociaux, d'hypothèses d'activités, d'accroissement des niveaux d'employabilité et d'agilité organisationnelle.
	<p>A1.3.C3. Décliner le scénario en un plan d'actions qui définit les actions à mener, les responsabilités, les délais, les budgets, les résultats attendus pour contribuer à la réalisation du plan stratégique de l'entreprise.</p> <p>A1.4.C4. Mettre en œuvre le scénario retenu en évaluant les écarts par rapport au scénario initial en termes de délai, budget, cibles, etc., pour apporter les corrections nécessaires et éventuelles au respect du scénario originel.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas « joué en deux temps », l'apprenant explique, dans un premier temps, son choix d'un scénario sur les autres. Il décline son scénario en un plan d'actions (quoi, qui, quand, combien).</p> <p>Dans un second temps, des actions ayant été menées, il contrôle les écarts avec le scénario originel et définit les actions correctives nécessaires éventuelles. Il présente ses résultats par écrit à un directeur général.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le document énonce les raisons du choix final et les moyens définis (scénario argumenté objectifs / coûts / performances attendues) qui y sont attachés - Un suivi est effectué à partir des hypothèses de départ du scénario retenu. - La progression de l'avancée des actions par rapport au projet initial est analysée et formalisée, notamment les écarts (délai, qualité, budget et impacts). - Une mise à jour et des actions correctives sont réalisées le cas échéant.

			- Un document de synthèse écrit est conçu pour communication à la Direction générale.
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 2 : Pilotage de la transformation et de la digitalisation de la fonction RH <i>A2.1. Établissement d'un diagnostic de l'organisation RH</i> <i>A2.2. Définition d'un plan de digitalisation RH</i> <i>A2.3. Accroissement des capacités analytiques</i> <i>A2.4. Formalisation des missions de l'équipe RH</i> <i>A2.5. Identification des compétences idoines</i> <i>A2.6. Adaptation des compétences des équipes RH</i>	A2.1.C1. Porter un diagnostic sur l'organisation RH actuelle en utilisant un modèle d'analyse reconnu apte à caractériser les forces et faiblesses de l'organisation RH afin d'être en ordre de marche pour appliquer la feuille stratégique de la fonction RH et contribuer à la performance de l'entreprise. A2.1.C2. Choisir le modèle d'organisation de l'équipe RH pour répondre à la fois aux objectifs stratégiques de l'entreprise, ceux de la stratégie Hommes, à ceux de la feuille de route stratégique RH et aux besoins exprimés par les managers pour accroître la performance collective de l'équipe RH.	Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant démontre sa capacité à analyser un contexte, porter un diagnostic, faire une recommandation, transposer cette dernière en un plan d'actions (responsabilité, délai, budget, résultats attendus).	<ul style="list-style-type: none"> - Les principales composantes de la stratégie d'entreprise et de la stratégie Hommes sont identifiées - Le document établit le lien entre les principales composantes de la stratégie d'entreprise, celles de la stratégie Hommes et la feuille de route stratégique RH - Une première feuille de route stratégique RH est élaborée avec deux à trois scénarii. - Le document final énonce les raisons du choix opéré d'un scénario avec un bilan coûts/opportunités et un plan d'actions qui précise les responsabilités, les impacts visés, les coûts et les délais.
	A2.2.C3. Définir un plan de digitalisation RH pour accroître la qualité des services rendus, par la mise en œuvre d'enquête, d'audit internes et de benchmarks externes, afin d'aboutir à une offre des prestations individualisées qui répondent aux besoins de chacun pour les populations des collaborateurs et des managers de l'entreprise. A2.3.C4. Accroître la capacité analytique sur l'activité interne de la fonction RH et sur celle externe caractérisée par les services fournis aux collaborateurs et managers de l'entreprise par la fiabilisation des données (data), l'automatisation d'indicateurs de qualité, de tableaux de	Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant met en action son aptitude à réaliser une enquête sur les besoins exprimés en service RH par les managers et les collaborateurs (clients), un benchmark sur les pratiques du marché, un audit interne, à la fois, sur les processus RH cités par l'enquête et sur la qualité des données RH, afin d'établir une recommandation d'outils digitaux sur la base de 2 à 3 scénarii pour accroître la qualité des services rendus et les capacités analytiques de la fonction RH,	<ul style="list-style-type: none"> - Une enquête des besoins de services RH exprimés par les collaborateurs et des managers (clients) de l'entreprise est finalisée avec deux à trois domaines d'amélioration prioritaires. - Un benchmark est réalisé sur les nouveaux usages digitaux RH et leurs applications respectives dans trois à quatre entreprises avec l'identification de trois domaines d'améliorations éventuelles.

	<p>bord internes et externes et d'informations accessibles, respectant les critères RGPD.</p>	<p>tout en étant conforme aux critères RGPD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un audit des processus RH sur les deux à trois domaines exprimés par l'enquête client est mené pour identifier deux à trois objectifs d'amélioration possibles. - Une identification des deux à trois domaines d'amélioration et des choix projetés d'outils digitaux est opérée sur la base d'un bilan coûts / opportunités pour la fonction RH et l'entreprise. - Un audit de la qualité des données (data) internes des domaines projetés est mené. - Un plan à deux ou trois scénarii est défini avec des priorités, des responsabilités, des budgets, des objectifs et un planning - Un bilan coût / opportunités est réalisé sur chacun. - Une analyse RGPD est formalisée avec un plan éventuel d'actions correctives si une ou plusieurs anomalies sont identifiées.
	<p>A2.4.C5. Formaliser la raison d'être, les missions, les indicateurs de succès de chaque fonction de l'organisation RH pour contribuer à la feuille de route stratégique et améliorer le travail d'équipe et la performance collective de l'équipe RH.</p> <p>A2.5.C6. Identifier les compétences nécessaires des membres de l'équipe RH concernée pour appliquer la stratégie Hommes et mener dans les délais prévus les projets impliqués dans la feuille de route stratégique RH.</p> <p>A2.6.C7. Faciliter l'appropriation par les membres de l'équipe RH de leurs fonctions, avec des missions reconduites et d'autres nouvelles, de nouveaux modes de</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant montre sa capacité à décider du choix d'une nouvelle organisation pour l'équipe RH, combinant les besoins exprimés par ses clients internes, les options d'outils digitaux retenus et les exigences de compétences requises par les membres de l'équipe RH.</p> <p>La manifestation de ses aptitudes à communiquer par écrit et d'analyser des besoins de développement en compétences d'une équipe RH est un attendu pour la validation du cas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un document synthétise et ordonne les besoins en service exprimés par les managers sur la contribution de la fonction RH à leur efficacité. - Le document met en relation les compétences, les choix digitaux et les besoins exprimés par les managers - Le choix et la définition des compétences est expliquée en fonction de la stratégie de l'entreprise, celle des Hommes et la stratégie RH définies. - Un document détermine les compétences techniques et

	fonctionnement et de nouveaux outils digitaux éventuels, en développant les compétences de chacun pour contribuer à la performance collective de l'entreprise.		comportementales nécessaires pour chaque fonction de l'équipe RH. - Une communication pour l'équipe RH est formalisée contenant les raisons des modifications des missions, du changement de modes de fonctionnement, de l'adoption de nouveaux outils digitaux et les gains anticipés. - Un plan de développement des compétences RH est finalisé pour chaque membre de l'équipe, si nécessaire, avec les actions à mener pour répondre aux besoins identifiés de chacun.
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 3 : Attraction et Acquisition de talents adaptées à la stratégie d'entreprise <i>A3.1. Identification des compétences-clés de l'entreprise</i>	A3.1.C1. Identifier et définir la dizaine de compétences-clés, porteuses d'avantages concurrentiels, nécessaires pour réaliser la feuille de route stratégique de l'entreprise, par des échanges formalisés avec les opérationnels dans chacun des domaines fonctionnels de l'entreprise, arbitrée ultimement par la direction générale. A3.1.C2. Participer à l'arbitrage final rendu par la direction générale sur le choix définitif des compétences-clés contribuant à la réalisation de la feuille de route stratégique de l'entreprise.	Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant démontre son habileté à identifier le petit nombre de compétences-clés qui déterminent le positionnement concurrentiel d'une entreprise. L'aptitude à formaliser une synthèse écrite à destination d'un DG est un attendu pour la validation du cas.	- Une analyse des échanges avec les opérationnels recense la totalité des compétences énoncées comme étant des compétences-clés pour l'entreprise. - Un document associe les objectifs, de la feuille de route stratégique à atteindre, et la liste des compétences-clés listées. - Un document de synthèse, énumérant le degré de pertinence entre les objectifs de la feuille stratégique et chaque compétences-clé identifiée, est formalisé pour arbitrage de la direction générale.

<p>A3.2. Détermination des composantes de la marque employeur</p> <p>A3.3. Définition de l'attractivité de l'entreprise</p> <p>A3.4. Organisation de l'acquisition des talents</p>	<p>A3.2.C3. Déterminer les composantes de la marque employeur requises pour mener à bien l'acquisition des compétences-clés arbitrées par la direction générale.</p> <p>A3.2.C4. Conduire l'évolution de la marque employeur en cohérence avec la culture organisationnelle interne et avec les expertises à acquérir, liées aux compétences-clés retenues, en segmentant par sources géographique, sectorielle et fonctionnelle pour améliorer le portefeuille de compétences-clés détenues.</p> <p>A3.3.C5. Identifier les caractéristiques positives de l'entreprise susceptibles d'accroître l'attraction des cibles de population appartenant aux compétences-clés retenues pour réaliser la feuille de route stratégique de l'entreprise.</p> <p>A3.3.C6. Communiquer les caractéristiques positives de l'entreprise, vers les sources géographiques, sectorielles et fonctionnelles ciblées, pour accroître l'attractivité de l'entreprise.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant fait preuve de sa capacité à analyser le degré de notoriété d'une marque employeur, d'identifier ses composantes majeures, à agir pour la faire évoluer afin d'attirer des populations cibles, et à concevoir des messages susceptibles de les attirer vers l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une synthèse est fournie qui caractérise le degré de notoriété, spontanée et assistée, de la marque employeur, et ses 3 composantes majeures pour les populations sensées détenir les compétences-clés cibles. - Un plan d'action est proposé pour faire évoluer les composantes de la marque vers celles plus attractives pour les populations cibles (responsabilités, délais, budgets, résultats attendus) - Un document synthétise, sur la base d'une analyse, les canaux de communication les plus appropriés pour rentrer en contact avec les populations ciblées. - Un plan de communication est formalisé, intégrant les choix de canaux, avec deux ou trois exemples de messages à destination des populations ciblées.
	<p>A3.4.C7. Définir, au-delà des qualités techniques, les capacités comportementales d'un talent pour l'entreprise, tenant compte de la culture organisationnelle de l'entreprise et de sa feuille route stratégique, pour contribuer à la performance de l'entreprise.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas « joué » en plusieurs temps, l'apprenant est apte à définir la notion de Talent adaptée à l'analyse du contexte de l'entreprise et de sa feuille de route stratégique, et à la proposer pour arbitrage d'un DG, incluant la sélection des dimensions de comportement qui le caractériseront.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une définition d'un Talent est proposée et argumentée. - Un document, arbitré par la direction générale, décline les liens entre objectifs de la feuille de route stratégique, culture organisationnelle et sélection des dimensions comportementales privilégiées dans tout nouveau recrutement. - Un plan formalise l'organisation pour l'acquisition des talents spécifiant les outils utilisés (avantages des outils utilisés : coûts /opportunités durant la

			<p>phase de sélection) et la cohérence avec les dimensions comportementales recherchées sur la base de guides d'entretien.</p> <p>- Le contenu de la phase d'intégration démontre la cohérence des messages passés lors des différentes étapes avec la culture organisationnelle de l'entreprise.</p>
<p>REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i></p>	<p>REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i></p>	<p>REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i></p>	
		<p>MODALITÉS D'ÉVALUATION</p>	<p>CRITÈRES D'ÉVALUATION</p>
<p>Activité 4 : Développement et fidélisation des Talents de l'organisation</p> <p><i>A4.1. Gestion du développement des talents</i> <i>A4.2. Gestion du portefeuille de compétences-clés</i> <i>A4.3. Structuration du système de rémunération</i> <i>A4.4. Contribution à la définition des objectifs de performance</i> <i>A4.5. Organisation du plan de performance</i> <i>A4.6. Analyse des écarts entre objectifs souhaités et objectifs réalisés</i></p>	<p>A4.1.C1. Organiser une gestion des talents entre les différentes composantes : acquisition, détection, intégration, mobilité, développement et plans de succession pour renforcer la capacité de l'entreprise à se renouveler et à renforcer ses positions concurrentielles.</p> <p>A4.1.C2. Développer des curriculums de développement pour renforcer la capacité de l'entreprise à faire émerger les talents requis, en qualité et en quantité, pour exécuter sa feuille de route stratégique sur son marché.</p> <p>A4.2.C3. Analyser en coopération avec les opérationnels les tendances en besoin pour chaque compétence-clé de l'entreprise (hausse, maintien, déclin) sur les trois ans à venir pour assurer le positionnement concurrentiel de l'entreprise.</p>	<p>Dans un premier temps, il montre son aptitude à proposer une organisation pour l'acquisition des talents, allant de la sélection à l'intégration, sur la base d'un bilan coûts / opportunités. Le formatage des messages principaux contenus dans la phase d'intégration est un attendu de l'évaluation des cas.</p> <p>Dans un second temps, il est capable de formaliser un plan de développement des talents sur 3 ans (les actions, les coûts et les résultats attendus dans un délai défini sont documentés) en s'appuyant sur l'analyse de la complétion des plans de successions.</p> <p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant est capable d'analyser les tendances à 3 ans des compétences-clés internes actuelles (maintien, hausse, déclin) et d'identifier les compétences-clés émergentes en lien avec la feuille de route stratégique de l'entreprise.</p>	<p>- Une analyse du pourcentage des positions de succession internes remplies dans chaque domaine fonctionnel.</p> <p>- Un plan de développement des talents (curriculums), chiffré pour les 3 ans à venir, est formalisé en segmentant chaque type d'actions entre mobilités, affectations à des projets et programmes de développement (les coûts et les résultats attendus dans un délai défini sont écrits pour chaque action).</p> <p>- Une analyse du taux de départ des talents est réalisée et des actions correctives formalisées.</p> <p>- Le document synthétise les informations sur les tendances attendues à trois ans des compétences-clés possédées (hausse, déclin, stable) et les compétences clés à acquérir qui émergent</p>

	<p>A4.2.C4. Analyser en coopération avec les opérationnels les tendances de compétence-clé en émergence sur le marché annonçant un changement de rupture dans la conception future d'un produit ou service et pouvant remettre en question la position concurrentielle de l'entreprise.</p> <p>A4.2.C5. Concevoir un plan de remédiation des compétences, en cas de déclin (obsolescence) identifiée d'une compétence-clé, pour repositionner les populations internes concernées sur le périmètre.</p>	<p>Pour les compétences-clés en phase d'obsolescence, il démontre sa capacité à recommander un plan de remédiation (compétences visées, volumes d'heures dédiées, budgets, hypothèses d'emplois préservés, planning) après un bilan coûts / opportunités comparatif entre une décision de remédiation et celle d'un plan de licenciement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les compétences-clés identifiées en déclin, un plan de remédiation de compétences pour les populations concernées est proposé (compétences visées, volumes d'heures dédiées, budgets, hypothèses d'emplois préservés, planning) - Un coût comparatif est réalisé entre le coût du programme et le coût d'un plan de licenciement, incluant une évaluation des impacts négatifs, en interne et en externe, de licenciement.
	<p>A4.3.C6. Identifier les postes-repères et les hiérarchiser pour construire une équité interne tenant compte des contributions de chacun à la feuille de route stratégique de l'entreprise.</p> <p>A4.3.C7. Comparer cette architecture d'équité interne avec les données du marché pour connaître le positionnement de rémunération de chaque poste repère et le positionnement de la structure de rémunération de l'entreprise afin de définir une politique de rémunérations marché.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas « joué » en plusieurs temps, l'apprenant démontre son habileté, dans un premier temps, à structurer une hiérarchie des postes-repères et constituer une structure d'équité interne, qu'il compare aux données du marché pour définir un positionnement de la structure des rémunérations de l'entreprise par rapport à la médiane du marché (du secteur d'activité idoine).</p> <p>Dans un second temps, il démontra sa maîtrise à calculer le % de masse salariale dédiée au plan de performance incluant hypothèses économiques et budgétaires.</p> <p>Enfin, il fait la démonstration de sa capacité à contrôler l'application des mesures en vérifiant que le % de masse salariale des propositions est conforme au % de masse salariale dédiée, avant décision finale d'acceptation, et en</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une liste de postes-repères est établie sur la base d'informations recueillies auprès d'opérationnels et les critères de choix annoncés et expliqués en lien avec l'analyse de la feuille de route stratégique de l'entreprise. - Une proposition de hiérarchie des postes repères est établie sur la base des critères préalablement définis, composant une structure d'équité interne. - Les écarts enregistrés dans la comparaison entre la structure d'équité interne et les données du marché (même secteur d'activités) sont pris en compte pour proposer un positionnement général des rémunérations par rapport à la médiane.
	<p>A4.4.C8. Déterminer chaque année l'enveloppe de masse salariale dédiée au plan de performance (augmentation, promotion, bonus), en tenant compte d'hypothèses</p>	<p>Enfin, il fait la démonstration de sa capacité à contrôler l'application des mesures en vérifiant que le % de masse salariale des propositions est conforme au % de masse salariale dédiée, avant décision finale d'acceptation, et en</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une simulation est réalisée pour déterminer le % de masse salariale affectée pour l'année au plan de performance (promotion, bonus, augmentation).

	<p>économiques, dans le cadre du respect de l'engagement budgétaire de l'entreprise.</p> <p>A4.4.C9. Contrôler l'exercice d'application du plan de performance en produisant des analyses par domaine fonctionnel et niveau hiérarchique, en vérifiant le respect de la structure d'équité interne défini préalablement.</p>	<p>parallèle vérifie le respect de l'équité interne décidée préalablement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'écart mesuré du contrôle réalisé a priori sur les retours du plan de performance est égal ou inférieur au % affectée pour l'année. - Une analyse est réalisée montrant que les postes-repères sont mieux rémunérés que les autres. Tout écart contraire est explicité.
	<p>A4.5.C10. Contribuer à la définition des objectifs individuels et collectifs de performance de l'entreprise pour chaque domaine fonctionnel de l'organisation, en prenant en compte la feuille stratégique de l'entreprise afin d'améliorer la performance collective de l'entreprise.</p> <p>A4.5.C11. Organiser un plan de performance incluant les objectifs collectifs et individuels requis pour chaque domaine fonctionnel dans le périmètre concerné pour l'ensemble des collaborateurs, partant de ceux des managers de niveau supérieur et avec un planning établi pour chaque niveau hiérarchique et chaque domaine fonctionnel pour assurer la cohérence des objectifs dans l'entreprise.</p> <p>A4.5.C12. Communiquer le plan de performance pour assurer un déploiement organisé dans le temps pour chaque domaine fonctionnel et offrant une compréhension concrète de la contribution de chacun à la réalisation de la performance d'ensemble de l'entreprise</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant montre son aptitude à définir les objectifs collectifs et individuels et leur pondération pour chaque domaine fonctionnel en partant de la feuille de route stratégique, à rédiger un mode d'emploi clair et compréhensible pour les opérationnels ainsi qu'un planning détaillé du plan de performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un document décline les dimensions de la feuille de route stratégique de l'entreprise en objectifs opérationnels et en objectifs collectifs et individuels pour chaque activité fonctionnelle de l'entreprise. - La pondération de chacun des objectifs est cohérente avec les priorités de la feuille de route stratégique. - Un plan de performance écrit contenant les objectifs collectifs et individuels est formalisé pour chaque domaine fonctionnel de l'entreprise. - Une communication écrite est formalisée et envoyée aux patrons opérationnels, pour chaque domaine fonctionnel accompagné d'un mode d'emploi, contenant des instructions précises et un planning détaillé.
	<p>A4.6.C13. Etablir une analyse post-mortem du cycle Talents pour l'année en cours mesurant les écarts aux objectifs de début d'année pour apporter des corrections le cas échéant au cycle suivant et contribuer à son amélioration continue.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant démontre sa capacité à analyser le cycle annuel des talents dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une analyse est fournie sur les impacts budgétaires des différents dispositifs de développement des talents (bilan coûts/opportunités) entre les programmes de développement les mobilités géographiques, fonctionnelles et l'affectation à des projets.

		l'ensemble de ses composantes pour apporter le cas échéant des ajustements ou des actions correctives pour démarrer le cycle des talents de l'année suivant.	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse évalue différents ratios : taux de complétion des plans de succession, taux de mobilité, de promotion et de départ des populations inscrites dans les programmes de développement Talents, taux de profils compétences-clés intégrés avec succès, comparés aux années précédentes. - Une analyse causes-effets est produite pour définir les actions correctives à mener le cas échéant.
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 5. Mobilisation de l'engagement des collaborateurs <i>A5.1. Identification des changements à venir, et notamment digitaux</i> <i>A5.2. Evaluation les impacts potentiels</i> <i>A5.3. Conception des dispositifs d'accompagnement</i> <i>A5.4. Evaluation et suivi du niveau d'engagement</i> <i>A5.5. Accompagnement des managers</i>	A5.1.C1 Identifier les composantes de la feuille de route stratégique de l'entreprise qui peuvent, le cas échéant, impliquer pour les populations du périmètre concerné d'être confrontées à des phases de changement dans leur vie quotidienne au travail, et notamment des changements liés à de nouveaux usages digitaux. A5.2.C2. Evaluer les impacts organisationnels, humains et financiers générés par les changements initiés sur le périmètre concerné en gardant le souci de maintenir un climat social positif. A5.2.C3. Etablir un diagnostic du climat social dans son périmètre par le suivi des indicateurs sociaux jugés les plus pertinents dans la situation créée par la phase de changement afin d'agir à bon escient et à temps pour faciliter la phase changement.	Sur la base d'une étude de cas , où l'apprenant montre sa maîtrise à se confronter à une situation de changement majeur, en mesurant les impacts probables et en démontrant comment il agit pour accompagner positivement les populations concernées par cette phase de changement, en évitant que les populations concernées ne perdent confiance dans l'entreprise et que le changement voulu se termine en échec. La capacité à formaliser des contenus de communication écrite tant pour les publics concernés que pour les IRP est un attendu de l'évaluation du cas.	<ul style="list-style-type: none"> - Les principales composantes de la stratégie d'entreprise pouvant conduire à des changements sont identifiées, et notamment ceux induits par de nouveaux usages digitaux. - Une analyse des impacts négatifs, directs et indirects, financiers organisationnels et humains, des changements annoncés sur le périmètre concerné, est réalisée. - Le choix d'indicateurs à suivre est argumenté et relié au changement à accompagner. - Une synthèse de l'évolution des indicateurs sociaux suivis est fournie avec des pistes d'actions, dans le cas d'évolutions négatives. - Une enquête est formalisée pour recueillir les avis des populations concernées pour analyser les éventuelles difficultés à adopter

	<p>A5.3.C4. Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs d’accompagnement les plus appropriés, selon la nature des changements initiés : nouveaux outils, nouveaux usages digitaux, nouveaux processus, nouvelles méthodes, nouvelle structure d’organisation, nouvelles technologies, nouveaux produits/services, etc., pour s’appropriier les changements et continuer à contribuer à la performance collective de l’entreprise.</p> <p>A5.4.C5. Réaliser des entretiens individuels ou des groupes panels pour évaluer, avec des guides élaborés spécifiquement (modèle de Karasek), les niveaux de stress et maintenir ou développer le niveau d’engagement des populations concernées par les changements opérés.</p> <p>A5.5.C6. Identifier les besoins exprimés par les managers, d’appui de la fonction RH, pour mieux accompagner leurs équipes dans une phase de changement, accélérer l’appropriation du changement et maintenir un climat social positif.</p> <p>A5.5.C7. Coacher les managers sur deux ou quatre compétences incontournables et à renforcer dans des situations de changement pour être en mesure de percevoir tout signal faible d’une baisse d’engagement et/ou d’une montée d’un climat social moins propice au changement.</p> <p>A5.5.C8. Elaborer une communication ciblée pour chaque partie prenante du changement opéré dans le périmètre considéré pour faire part des avancées de la phase de changement et donner une perspective.</p>		<p>les changements opérés. Il intègre le modèle de Karasek avec les questions principales à poser.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de l’enquête sont analysés pour identifier le niveau de stress impliqué par les changements, une proposition d’actions correctives est formalisée selon les résultats obtenus. - Des guides d’entretien sont formalisés pour servir de socle aux panels de discussion. - Un document synthétise les besoins récurrents exprimés par les managers pour pouvoir accompagner leurs équipes dans la phase de changements. - Un document détermine les deux à quatre compétences essentielles nécessaires aux managers lors de l’accompagnement d’équipes en phase de changement. - Une communication synthétique de l’ensemble des points saillants, caractérisant la situation, est faite régulièrement et directement auprès des managers concernés. - Une communication est élaborée pour faire état des avancées des actions menées auprès des collaborateurs. - Une communication écrite est présentée aux partenaires sociaux.
--	--	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 6. Dialogue avec les parties prenantes : climat social et politique RSE.</p> <p><i>A6.1. Participation à un réseau professionnel</i> <i>A6.2. Maintien d'une veille sur les accords signés</i> <i>A6.3. Définition d'une stratégie de parties prenantes</i> <i>A6.4. Etablir des échanges réguliers avec les parties prenantes</i> <i>A6.5. Elaboration de propositions</i> <i>A6.6. Communication aux parties prenantes</i> <i>A6.7. Choix d'une norme ESG</i> <i>A6.8. Application de la norme ESG</i></p>	<p>A6.1.C1. Participer à un réseau de professionnels ayant des fonctions similaires permettant d'échanger sur les pratiques de dialogue social et les démarches de parties prenantes réalisées dans d'autres entreprises pour enrichir ses propres pratiques.</p> <p>A6.2.C2. Souscrire à des sources de diffusion d'accords signés pour actualiser en permanence pour chaque domaine lié aux parties prenantes les éléments clés négociés et enrichir ses propres scénarii.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas avec simulation « joué » en plusieurs temps, où l'apprenant démontre, dans un premier temps, sa capacité à instituer une veille sur les pratiques de dialogue social et les démarches de parties prenantes, ainsi qu'à alimenter une stratégie formalisée des parties prenantes tenant compte du contexte de l'entreprise et ses objectifs.</p> <p>Dans un deuxième temps, il montre ses aptitudes à mettre en œuvre le scénario choisi et développer un climat social ouvert et positif avec l'ensemble des parties prenantes, tout en s'organisant pour avoir la capacité de prendre des actions correctives en relation avec les parties prenantes.</p> <p>Dans un troisième temps, après avoir recueilli et analysé les besoins d'information de chacune des parties prenantes considérée sur le périmètre de responsabilités, il montre sa capacité à organiser une communication ad hoc</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un document identifiant trois réseaux de professionnels permettant des échanges de bonnes pratiques. - Un document établissant trois sources d'information reconnues fiables professionnellement
	<p>A6.3.C3. Définir une stratégie de parties prenantes sur la base de scénarii adaptés à la stratégie de l'entreprise pour contribuer à la performance collective de l'entreprise et à la qualité du climat social.</p> <p>A6.4.C4. Etablir des échanges réguliers avec les parties prenantes de l'entreprise sur les thèmes, croisant les composantes de la stratégie d'entreprise, pour anticiper les points d'achoppement lors de la mise en œuvre de la feuille de route stratégique de l'entreprise.</p> <p>A6.5.C5. Analyser les échanges sur la base d'une synthèse des propositions mises en exergue lors des échanges pour mener, le cas échéant, des actions correctives ou d'amélioration alimentant un climat social positif.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les principales composantes de la stratégie d'entreprise sont identifiées - Un document formalise les deux ou trois scénarii adaptés à la feuille stratégique de l'entreprise. - Un état des lieux des parties prenantes existantes est réalisé. - Pour chacune des parties prenantes, les points d'appui et les oppositions possibles, le cas échéant, sont identifiés. - Un document recense pour chacune des parties prenantes les thèmes prioritaires incluant les points d'achoppement éventuels. - Le choix d'un scénario final est proposé incluant les raisons du choix et les moyens définis (scénario argumenté objectifs / coûts / performances attendues) qui y sont attachés.

		<p>bénéficiant aux parties prenantes et au climat social de l'entreprise.</p> <p>Dans un quatrième temps, il démontre son aptitude à préparer des accords à négocier sur la base des échanges réguliers avec les parties prenantes pour instituer des pratiques et organiser les droits et responsabilités de chacun sur un thème spécifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une synthèse des retours d'informations, lors des échanges, sont recensés et analysés. - Une synthèse des propositions est réalisée qui inclut un plan d'action d'amélioration avec un bilan coûts / opportunités, réalisé pour chacune d'entre elles.
	<p>A6.6.C6. Communiquer régulièrement et à bon escient pour entretenir un climat social positif.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Un document établissant les besoins de chaque partie prenante en termes de messages, de fréquence d'interactions est formalisé. - Pour chaque partie prenante, un canal de communication privilégié est défini d'un commun accord. - Une analyse de l'évolution des indicateurs sociaux, de l'enquête éventuelle de bien-être social de l'entreprise, du rapport de performance extra-financière, est réalisée avec les points saillants et partagée avec les parties prenantes de l'entreprise. - Des accords, le cas échéant, sont préparés en vue de discussion avec les IRP.
	<p>A6.7.C7. Choisir une norme de politique Environnemental, Sociale et de Gouvernance (ESG), ou étudier le choix opéré le cas échéant au niveau Groupe, pour la mettre œuvre sur le périmètre concerné.</p> <p>A6.8.C8. Définir des objectifs annuels, des indicateurs de suivi, pour les catégories pertinentes de la norme choisie, relevant du périmètre de responsabilités concerné, afin de proposer des actions éventuelles d'amélioration pour contribuer à la performance durable l'entreprise.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas « joué » en deux temps, où l'apprenant démontre, dans un premier temps, sa capacité à analyser les normes ESG existantes, à opérer le choix de l'une d'entre elles sur la base de critères internes à l'entreprise et à argumenter les raisons du choix.</p> <p>Dans un second temps, il montra son aptitude à définir des objectifs annuels s'appuyant sur les inputs des échanges avec les parties prenantes, à déterminer des indicateurs de suivi par catégories</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le choix d'une norme Environnemental, Sociale et de Gouvernance (ESG) est argumenté sur la base de 3 à 5 points saillants tenant compte de l'histoire de l'entreprise et de sa feuille de route stratégique. - Des objectifs annuels sont fixés dans différentes catégories, relevant du périmètre de responsabilités et pour les

	A6.8.C9. Rédiger un rapport de performance extra-financière pour le périmètre concerné et pour les catégories relevant de son domaine de responsabilités, pour en faire un outil de pilotage stratégique, avec des engagements clairs et des résultats transparents, au bénéfice du dialogue avec les parties prenantes.	retenues et à rédiger un rapport de performance extra-financière.	catégories pertinentes de la norme ESG retenue, et des indicateurs formalisés (et, en particulier, les actions favorisant l'inclusion). - Des actions d'améliorations précises et annuelles sont déterminées. - Un rapport de performance extra-financière est rédigé et partagé pour alimenter les réunions avec les parties prenantes de l'entreprise.
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 7 : Anticipation et management des risques sociaux <i>A7.1. Maintien d'une veille juridique</i> <i>A7.2. Respect des calendriers légaux ou conventionnels</i> <i>A7.3. Propositions de solutions vis-à-vis de situations délicates</i> <i>A7.4. Réalisation d'une cartographie des risques</i>	A7.1.C1. Maintenir une veille juridique en droit du travail : lois, règlements, conventions collectives, etc., par l'appartenance à un réseau de professionnels et par la souscription à des sources de diffusion fiables et reconnues pour anticiper les évolutions normatives du travail en cours et à venir. A7.2.C2. Etablir un planning recensant l'ensemble des dates qui s'impose à l'entreprise ainsi qu'un rétroplanning avec les actions qui y sont attachées pour garantir le respect des délais légaux et/ou conventionnels. A7.3.C3. Proposer dans le cas de situations individuelles délicates : licenciement pour cause réelle et sérieuse, rupture conventionnelle, transactionnelle, contentieux prudhommal, cour d'appel, cour de cassation, etc., et après analyse du dossier, une marche à suivre réduisant les	Sur la base d'une étude de cas pour les dossiers individuels avec simulation « joué » en plusieurs temps, où l'apprenant démontre ses aptitudes à apporter des solutions vis-à-vis de plusieurs dossiers individuels, en s'alimentant des informations recueillies par la veille des normes légales et en respectant les délais légaux. Il a la capacité d'identifier les points de vigilance, de recommander un chemin critique, sur la base d'évaluation des coûts relatifs aux options en présence. Sur la base d'une étude de cas spécifique sur les situations collectives avec simulation « joué » en plusieurs temps,	- Un document identifiant trois réseaux de professionnels permettant des échanges de bonnes pratiques. - Un document établit trois sources d'information reconnues fiables dans le domaine du droit du travail (lois, règlements, accords de branches, contentieux, etc.) - Un planning recense les dates obligatoires des obligations légales ou conventionnelles impliquant la fonction RH. - Un rétroplanning est établi pour définir le calendrier des actions à mener pour respecter les délais. - Une synthèse de la situation collective ou individuelle (selon la situation), les risques sous-jacents qui y sont attachés, les points de vigilance juridiques à respecter,

	<p>risques et les coûts contentieux pour l'entreprise pour protéger sa réputation.</p> <p>A7.3.C4. Recommander dans des situations collectives délicates telles que : conditions de travail, RPS, grèves, licenciements économiques, APC, fusions, externalisations, etc., après analyse de chacune des situations, un fil directeur pour mener les actions nécessaires auprès des IRP afin de trouver une solution et de maintenir un climat social ouvert.</p>	<p>où l'apprenant démontre ses aptitudes à apporter des solutions vis-à-vis de plusieurs situations collectives, en s'alimentant des informations recueillies par la veille des normes légales et en respectant les délais légaux. Il montre sa capacité à recommander, le cas échéant, une voie de sortie en situation de crise, sur la base d'une analyse des coûts associés à chaque option réaliste, complétée par l'analyse des forces en présence</p>	<p>les points sujets à discussion ou à négociation, est formalisée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les coûts impliqués par des situations délicates non-maîtrisées et / ou par des contentieux potentiels sont évalués a priori et documentés. - Une synthèse de l'état des forces en présence (IRP) est réalisée, les positions des unes et des autres sont identifiées et analysées. - Une proposition (les positions à tenir) est recommandée, à partir d'un choix d'options, sur la base d'un bilan coûts/opportunités.
	<p>A7.4.C5. Établir une cartographie qui recense l'ensemble des risques appartenant au domaine de la fonction RH avec les actions mises en place pour les prévenir ou les circonscrire pour réduire le risque d'exposition de l'entreprise.</p> <p>A7.4.C6. Définir les actions à mener et les décisions à prendre en cas de situation de crise pour protéger la réputation de l'entreprise.</p>	<p>Sur la base d'une étude de cas, où l'apprenant montre sa maîtrise à concevoir une cartographie des risques afférents à sa fonction et à son périmètre de responsabilités. Il a la capacité à élaborer une synthèse formalisée, et préparée pour un DG, spécifiant parmi les risques recensés ceux qui ont le plus de probabilité d'advenir et leurs incidences pour l'entreprise. Le document recense également les actions à mener pour minimiser leur probabilité d'advenir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La cartographie des risques est formalisée. - Les actions de prévention et d'anticipation des risques sont identifiés. - Les actions à mener et les décisions à prendre, en cas de crise, sont écrites. - Un document écrit présente une synthèse avec les risques les plus graves et probables à destination du DG, avec les actions à mener pour en réduire l'incidence et la portée. -

Modalité d'évaluation transversale à l'ensemble des blocs présentés ci-dessus – Rédaction d'un Mémoire Professionnel de fin d'Etudes :

Sur la base d'une problématique RH stratégique mettant en jeu une conduite de changement au sein de l'entreprise, l'apprenant démontre ses capacités d'analyse, de raisonnement et sa force de proposition par la rédaction et la soutenance orale d'un dossier de 60 pages. Il s'agit ici d'adopter une démarche qui permettra, à partir de l'observation d'un dysfonctionnement ou d'une opportunité de progrès en entreprise, et en s'appuyant sur les compétences acquises lors de son parcours, d'apporter des réponses adaptées à partir de méthodes « scientifiquement » éprouvées (notion d'expertise).

- Ce dossier traitant d'une problématique RH d'actualité se doit de mêler rigueur académique et pragmatisme professionnel. Composé d'une synthèse des connaissances les plus actuelles sur la question, mais aussi d'une démarche de recherche qualitative (enquête interne et/ou benchmark) auprès d'un nombre conséquent d'une douzaine professionnels à minima, le mémoire professionnel de fin d'études boucle sur la présentation d'un plan d'actions RH cohérent, adapté au contexte, chiffré, planifié dans le temps et mettant en jeu un accompagnement au changement.

- A l'oral, une posture professionnelle de Responsable RH est attendue et l'apprenant doit démontrer ses capacités à défendre et à débattre d'un diagnostic et d'un plan d'actions RH dans une situation assimilable à un Comité de Direction de l'entreprise.

Modalité d'évaluation transversale à l'ensemble des blocs présentés ci-dessus – Mission d'alternance ou de stage :

Pour les apprenants ayant une période à mener dans l'entreprise (en alternance ou en stage), les missions confiées feront l'objet par l'entreprise d'un cahier des charges précis et visé par l'organisme certificateur. Des évaluations sont réalisées par le tuteur d'entreprise au cours des périodes d'alternance ou de stage de l'apprenant. Le tuteur remplit un document d'évaluation, fourni par l'école IGS-RH et établi à partir du référentiel de compétences du titre MRH. Son évaluation porte sur la maîtrise des dites compétences liées aux missions menées par l'apprenant, correspondant principalement à un bloc de compétences. La non-validation par le tuteur d'entreprise de la période d'alternance ou de stage vaut invalidation du bloc de compétences, relié aux missions d'alternance ou à celles du stage de l'apprenant.