

Référentiel de la certification « Directeur des ressources humaines », niveau 7

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
Bloc de compétences n°1 Piloter la politique de management des talents (attirer, intégrer, développer, engager et fidéliser)			
A1. Définition de la politique de marque employeur, de recrutement et d'intégration <ul style="list-style-type: none"> - construction d'une marque employeur attractive - élaboration d'une expérience candidat inspirante - identification des besoins en compétences - détermination des critères de recrutement - choix des canaux de recrutement - validation d'un process de recrutement 	C1 Définir la politique de marque employeur et l'expérience candidat associée, en établissant un process de recrutement adapté aux critères et aux canaux de recrutement choisis, en déterminant sa raison d'être, ses éléments de différenciation, ses engagements, notamment en termes de RSE, afin d'attirer les talents	Réalisation d'un diagnostic et d'un plan d'actions de la marque employeur et de l'expérience candidat de son entreprise de 2 à 4 pages portant sur les 5 dimensions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Physique de l'expérience candidat (locaux, espace de travail) - Digitale (application, outils, plateforme) - Emotionnelle (ambiance, interaction, échanges) - Inspirationnelle (sens, congruence, RSE) - Intellectuelle (challenge, contenus, responsabilité) 	Pertinence du diagnostic (capacité à apprécier la marque employeur et l'expérience candidat sur les 5 dimensions du diagnostic, sur une échelle de 1 à 5 :1 très insuffisant, 5 exceptionnel) mesurée par : <ol style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés) 3) La capacité à mobiliser les connaissances théoriques et réglementaires relatives à l'expérience candidat 4) Capacité à évaluer la congruence entre la marque employeur et l'expérience candidat (écart entre les deux dimensions) Pertinence du plan d'actions mesurée par : <ol style="list-style-type: none"> 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)

<ul style="list-style-type: none"> - élaboration du processus d'intégration des collaborateurs - identification de mesures d'intégration - rédaction d'un process - définition des modalités de mise en œuvre 	<p>C2 Élaborer le processus d'intégration des collaborateurs, en définissant les principales étapes et en précisant les modalités de mise en œuvre, et en prenant les dispositions nécessaires pour assurer l'inclusion de chacun (en situation de handicap, égalité hommes-femmes, <i>intergénérationnel</i>, diversité et interculturalité...), afin d'assurer la bonne intégration des nouveaux collaborateurs</p>	<p>Diagnostic et plan d'actions de la politique d'onboarding de son entreprise de 2 à 4 pages portant sur les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationnelle (qualité de l'information transmise au candidat) - Formative (qualité des programmes de développement des compétences pour permettre une prise de poste optimale) - Culturelle (qualité des dispositifs d'acculturation pour appréhender les caractéristiques de l'entreprise) - Stratégique (qualité des dispositifs d'apprentissage pour 	<ul style="list-style-type: none"> 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme) 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance) 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH) <p>Pertinence du diagnostic (capacité à apprécier la politique d'onboarding sur les 5 dimensions du diagnostic, sur une échelle de 1 à 5 : 1 très insuffisant, 5 exceptionnel)</p> <p>mesurée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées. 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés). 3) La capacité à mobiliser les connaissances théoriques et réglementaires liées à l'intégration en entreprise 4) Capacité à déployer une politique d'onboarding mixte (blended) en présentiel et en distanciel, et prenant en compte la diversité et l'inclusion des nouveaux collaborateurs
---	---	---	--

<p>A2. Mise en œuvre d'une politique de rétribution et du développement des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre d'une stratégie de rémunération et d'avantages sociaux attractives - déploiement de dispositifs de reconnaissance et de feedback continu 	<p>C3 Organiser des actions de fidélisation (monétaires et symboliques), en mettant en place un plan d'actions global permettant aux salariés de s'épanouir au sein de l'entreprise, afin de créer de la motivation et d'assurer sa réussite</p>	<p>permettre d'appréhender la position concurrentielle de l'entreprise et ses enjeux business)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relationnelle (qualité des actions pour développer le réseau relationnel du nouvel employé) <p>Diagnostic et plan d'actions de la politique de rétribution de l'entreprise individuelle et collective de 2 à 4 pages (trouver le bon équilibre entre l'individualisation des pratiques de rémunération pour développer la motivation individuelle et la stratégie d'uniformisation pour renforcer l'intelligence collective et la coopération) portant sur les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incitative (respect de l'équité interne et externe, respect du 	<p>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables) 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme) 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance) 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH) <p>Pertinence du diagnostic (capacité à diagnostiquer une politique de rétribution sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées. 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés). 3) La capacité à mobiliser les connaissances théoriques et réglementaires liées aux politiques de rétribution <p>Pertinence du plan d'actions mesuré par :</p>
--	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre d'une entreprise apprenante - développement des communautés d'apprentissage - construction du plan de développement individuel pour faire émerger des « serial learners » - validation du plan de développement des compétences - détermination des priorités en termes de formation 	<p>C4 Construire la stratégie de développement des compétences individuelles et collectives en mettant en place une ingénierie multimodale, et en réalisant les adaptations permettant la montée en compétences des personnes en situation de handicap, afin de permettre à chaque collaborateur de développer son employabilité et d'être l'acteur de son parcours d'apprentissage</p>	<p>rapport contribution – rétribution)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise budgétaire (gestion de la masse salariale) - Degré de flexibilité (variabilité des rémunérations) - Degré de sécurité (politique d'avantages sociaux et de rémunération collective et différée) <p>Diagnostic d'apprenance et plan d'actions de 2 à 4 pages portant sur les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositifs d'apprentissage déployés par l'entreprise pour faciliter l'acquisition de nouvelles compétences - Environnement de travail permettant l'apprentissage continu des salariés - Degré de liberté et d'initiative de l'apprenant pour construire son parcours d'apprentissage - Parcours d'apprentissage mobilisant une ingénierie multimodale 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables) 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme) 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance) 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH) <p>Pertinence du diagnostic (capacité à diagnostiquer une politique d'apprenance sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) mesurée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées. 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés). 3) La capacité à mobiliser les connaissances théoriques et réglementaires liées au développement des compétences
--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Caractère inspirant des programmes de développement des compétences- Caractère systématique du déploiement de communautés d'apprentissage	Pertinence du plan d'actions mesuré par : <ol style="list-style-type: none">1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)
--	--	--	--

Bloc de compétences n°2 : Manager la performance RH

A3. Analyse de la performance de la fonction RH

- analyse des données et indicateurs de performance
- positionnement de la performance RH

C5 Mesurer la performance de la fonction RH, en analysant les data et les différents indicateurs de performance définis par l'entreprise afin d'assurer la maîtrise budgétaire de la fonction RH et d'assurer une bonne allocation des ressources et un retour sur investissement satisfaisant

Diagnostic et plan d'actions de la performance RH de l'entreprise de 2 à 4 pages portant sur les dimensions suivantes :

- KPI mobilisés pour évaluer les politique RH (type de KPI, pertinence des KPI)
- Gestion de la masse salariale et budgétaire (qualité des audits réalisés, indicateur de suivi)
- Point mort et retour sur investissement des actions RH (détermination du seuil de rentabilité de chaque action, degré de satisfaction des collaborateurs et posture de prestataire de service proactif)

Pertinence du diagnostic (capacité à diagnostiquer la performance RH sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) **mesurée par :**

- 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.
- 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisé).
- 3) La capacité à mobiliser les connaissances théoriques et réglementaires liées aux enjeux budgétaires

Pertinence du plan d'actions mesurée par :

- 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)
- 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)
- 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)
- 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)
- 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport

<p>A4. Mise en œuvre d’actions d’optimisation de la performance RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - détermination des KPI de la fonction RH - mesure du retour sur investissement des actions RH - maîtrise budgétaire des politique RH - mobilisation de la data pour piloter l’activité RH 	<p>C6 Elaborer des plans d’action en déterminant et en analysant les KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) de la fonction RH, et en mesurant le retour sur investissement des actions RH et leur adéquation avec les objectifs de développement durable, afin de créer des prévisions de résultats et d’améliorer la performance RH</p> <p>C7 Mettre en œuvre des actions correctrices de l’activité RH, en supervisant la collecte et le traitement des données RH dans le respect de la réglementation en vigueur concernant la protection des données personnelles, et en mobilisant des analyses prédictives utilisant les innovations technologiques issues du web 3.0 (intelligence artificielle, <i>machine learning</i>…), afin d’optimiser la performance RH</p>	<p>(C6 et C7) Diagnostic et plan d’action de la performance RH de l’entreprise de 2 à 4 pages portant sur les dimensions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des données collectées par l’entreprise dans les différentes politique RH (C7) - Quantité des données collectées pour permettre un diagnostic pertinent (C7) - Qualité des outils de traitement des données (C7) -Degré de mobilisation de l’IA pour faire des analyses prédictives (C7) - Mobilisation des données pour prendre des décisions RH (C6) 	<p>aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</p> <p>Pertinence du diagnostic (capacité à diagnostiquer la performance RH sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées. 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l’organisation (regards croisé). 3) La capacité à mobiliser les contenus techniques et réglementaires liées au traitement des données (conformité au RGPD et autre réglementation en vigueur). <p>Pertinence du plan d’actions mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plan d’actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables) 2) Plan d’actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme) 3) Plan d’actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) 4) Plan d’actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l’organisation et des risques de résistance) 5) Plan d’actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)
---	---	--	--

Bloc de compétences n°3 : Déployer une politique de dialogue social et de RSE

A5. Définition de la politique RSE de l'entreprise

- identification des sources de création de valeur sur lesquelles la fonction RH a un impact
- mobilisation des outils et disciplines RH pouvant être des leviers RSE
- détermination des politiques de diversité et d'inclusion

C8 Définir une politique RSE au sein de l'organisation en identifiant les sources de création de valeur et en mobilisant les outils RH, et en intégrant les objectifs de développement durable adoptés par l'entreprise, afin de démontrer la valeur ajoutée de l'engagement social, sociétal et environnemental de l'entreprise au service des différentes parties prenantes et en particulier des collaborateurs

Livrable « note prospective » : réalisation d'une étude prospective sur une problématique RH en s'interrogeant sur la façon dont les facteurs environnementaux, sociétaux et économiques vont l'impacter dans les cinq ans qui viennent en vue de préconiser un plan d'action socialement responsable et qui préserve à la fois la santé physique et psychique des collaborateurs et la performance de l'organisation.

Cette note de 30 pages doit reposer sur une lecture d'ouvrages, d'articles et des entretiens de terrain auprès de professionnels.

Evaluation valable pour l'ensemble du bloc de compétences (C8 à C10)

Le candidat est évalué sur :

- La robustesse de la méthode d'investigation (nombre d'entretiens, qualité de la population interrogée, qualité des guides d'entretien)
- La qualité du traitement des données (analyse de contenus thématiques, identification des zones de convergence et de divergence)
- La capacité à formuler des scénarios prospectifs (signaux faibles, persona)
- La capacité à proposer des plans d'actions socialement responsables **(C8)**
- Capacité à co-construire les plans d'action socialement responsables avec les partenaires sociaux et les collaborateurs **(C9)**
- Capacité à construire des plans d'action respectueux de la santé physique et psychologique des collaborateurs **(C10)**
- La pertinence des arguments et des recommandations proposées
- Le caractère innovant du plan d'actions proposé

A6. Mise en place d'un dialogue social constructif et d'une politique de qualité de vie et de santé en entreprise

- mise en œuvre des dispositifs réglementaires ou non relatifs à la négociation collective
- suivi des accords conclus avec les partenaires sociaux
- activité de veille et documentation

- Identification des facteurs de risques
- Analyse du phénomène du stress et des risques psychosociaux en entreprise
- Connaissance des stratégies de mise en place d'action de prévention et de promotion de la qualité de vie

C9 Organiser les relations sociales en mettant en œuvre des dispositifs réglementaires ou non relatifs à la négociation collective, afin d'assurer un dialogue entre la direction de l'entreprise et les IRP (Institutions représentatives des personnels)

C10 Organiser des actions préventives au niveau organisationnel et managérial, en identifiant les facteurs de risques liés à l'activité et en s'assurant de la sensibilisation de chacun aux enjeux des mécanismes du stress et les fondamentaux du bien-être dans une organisation, en identifiant et diffusant les bonnes pratiques permettant l'inclusion des collaborateurs, notamment en situation de handicap, afin de réduire le stress et d'améliorer le bien-être des salariés

Bloc de compétences n°4 : Construire la bonne posture RH et orchestrer la stratégie RH

A7. Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise

- maîtrise des outils de diagnostic stratégique
- adoption d'une posture de DRH stratège
- mobilisation des outils du coaching et de la médiation pour négocier avec les parties prenantes de l'entreprise des solutions RH pertinentes
- conception de plans d'actions inspirants qui engagent et mobilisent dirigeants, managers et collaborateurs

C11 Définir une stratégie RH inspirante, en la coconstruisant avec les dirigeants, les managers et les collaborateurs, en tenant compte

- d'une part de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses enjeux business et de sa politique RSE,
- et d'autre part de la carte des parties prenantes internes et externes

afin d'améliorer la compétitivité de l'organisation et son stock de compétences collectives

Réaliser un diagnostic stratégique de son environnement de travail comprenant 6 diagnostics (SWOT/PESTEL, diagnostic culturel, 5 forces de Porter, et trois diagnostics RH). Ces diagnostics permettent de mesurer la compréhension des éléments structurels sur lesquels peut s'appuyer l'équipe RH pour réussir ses projets, et les enjeux prioritaires imposés par l'environnement externe. Il permet également de mesurer la capacité des apprenants à établir une carte des parties prenantes, et les stratégies des acteurs, le jeu des coalitions à mettre en place, et le plan d'actions qui en découlent.

Evaluation valable pour les compétences C11 et C12

Le candidat est évalué sur :

- la qualité technique des 6 outils **(C11)**
- la capacité à mobiliser les 6 outils du diagnostic pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise **(C11)**
- la capacité à réaliser un plan d'actions pour renforcer la posture stratégique de la fonction RH et son impact (singularité, efficacité, efficience) **(C12)**
- la capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants du diagnostic **(C12)**
- la capacité à susciter l'intérêt du jury
- la force de conviction

<ul style="list-style-type: none"> - anticipation des grandes tendances à venir (horizon 5 à 10 ans) qui vont bouleverser le fonctionnement de son organisation - identification des signaux faibles de l'environnement - identification des grandes tendances structurelles de l'environnement - déploiement d'actions d'adaptation 	<p>C12 Etablir des politiques RH innovantes, en anticipant les évolutions du monde de l'entreprise, en analysant le rapport au travail, à l'espace, au temps aux autres, à l'apprentissage, à l'entreprise, et en prenant en compte les nouvelles aspirations des collaborateurs (prise en compte de l'intergénérationnel, égalité hommes-femmes, diversité, handicap...), les nouvelles opportunités et menaces de l'environnement, afin de s'adapter à la nouvelle donne environnementale</p>		
<p>A8. Défense des orientations et communication des actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - présentation inspirante et impactante devant un Comex - validation des actions et appréciation de leur impact devant des partenaires sociaux - validation des actions et appréciation de leur impact devant les collaborateurs 	<p>C13 Communiquer sur les actions découlant de la politique RH, en formalisant différents formats de vidéo, pitch, réunion présenteielle, note d'informations, et en intervenant auprès des différents acteurs d'une organisation en mobilisant des capacités d'influence, d'éloquence, et d'impact, afin de pouvoir déployer ses actions inspirantes</p>	<p>Pitch de la note prospective : envoi d'une vidéo de 3 à 5 minutes par chaque groupe ayant travaillé ensemble sur la note prospective, présentant le thème et les conclusions principales de la note prospective. Les membres du comité de perfectionnement réunis à Sciences Po ou en visio-conférence visionnent les vidéos puis interrogent en direct chaque groupe durant un temps de questions-réponses d'environ 15 minutes par groupe.</p>	<p>Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion du temps imparti - la cohérence entre la vision, le plan d'actions et la posture managériale - le sens du dialogue, de l'écoute de la répartie - la force de persuasion dans les réponses au jury - la création d'une dynamique positive de dialogue sociale - la capacité d'entraînement et de mobilisation

<ul style="list-style-type: none">- mise en place d'une stratégie d'influence- communication permettant de s'imposer dans un rapport de force	<p>C14 Défendre les orientations de la politique RH, en adoptant une posture d'acteur des transformations, et une attitude proactive, innovante, ambidextre, influente, professionnelle, envers toutes les parties prenantes de l'organisation (la direction, les managers, les salariés), afin de parvenir à mettre en œuvre ses différentes politiques RH et à peser sur les grandes décisions de l'entreprise.</p>	<p>Evaluation couvrant C13 et 14.</p>	
--	---	---------------------------------------	--

Bloc de compétences n°5 : Conduire les projets de transformation organisationnels et digitaux de la fonction RH

Construction d'un plan de transformation

- identification des caractéristiques sociologiques de l'organisation
- identification des caractéristiques culturelles de l'organisation
- identification des caractéristiques organisationnelles de l'organisation
- conception d'un projet de transformation individuel et collectif

C15 Construire un plan de transformation organisationnel de la fonction RH,

- en analysant son organisation et ses parties prenantes de façon systémique,
- en prenant en compte les enjeux sociaux de diversité et d'inclusion (des séniors, des personnes en situation de handicap, de l'égalité hommes-femmes) et les enjeux environnementaux,
- en étudiant les dynamiques de pouvoir au sein de l'entreprise,
- et en établissant des stratégies d'alliances et de communication,

afin de concevoir un projet de transformation individuel et collectif

Diagnostic sociologique et plan d'actions de l'organisation de 2 à 4 pages portant sur différentes dimensions :

- Système de croyances
- Psychosociologie des acteurs
- Facteurs de motivation
- Discours managérial et structure formelle et informelle
- Analyse stratégique des acteurs (zone d'incertitude, asymétrie de l'information)
- Zones de pouvoir
- Analyse des résistances individuelles et collectives

Pertinence du diagnostic (capacité à réaliser un diagnostic sociologique sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) **mesurée par** :

- 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.
- 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés).
- 3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module

Pertinence du plan d'actions mesurée par :

- 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)
- 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)
- 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)
- 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)
- 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par

<p>Digitalisation de la fonction RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - outils et système d'informations - automatisation et intelligence artificielle - transformation digitale - maturité digitale des collaborateurs et de l'organisation 	<p>C16 Déployer la transformation digitale de la fonction RH au sein de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - en choisissant les outils adaptés (Learning Management System, chat bot, visio-conférence, outils collaboratifs...), - en pilotant leur intégration, dans le respect de la politique RSE, - en s'assurant de la maturité digitale de l'organisation et de ses collaborateurs, y compris ceux en situation de handicap, pour augmenter la fonction RH au service d'une expérience collaborateur à plus forte valeur ajoutée 	<p>Participation à un hackathon : Il faut réaliser ce travail par groupe et répondre en temps contraint (48 heures) à un client (grand groupe français) ayant une problématique en lien avec la transformation digitale de sa fonction RH. Trois livrables sont à fournir par les groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic de la situation initiale (points bloquants) sous format powerpoint - Démonstration de l'utilisation d'outils de design thinking pour mobiliser les besoins des collaborateurs de l'entreprise cliente, lors du travail sur le diagnostic - Restitution orale de 15 minutes maximum d'un plan d'actions devant un jury composé du Directeur et du responsable de l'Executive Master RH, ainsi que des dirigeants RH de l'entreprise cliente 	<p>rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</p> <p>Pertinence du diagnostic de la situation initiale du client (capacité à établir un diagnostic sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées. 2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés) <p>Pertinence du plan d'actions proposé au client, mesurée par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables) 2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme) 3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) 4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance) 5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)
--	---	---	---

L'obtention de la certification est conditionnée à la validation de l'ensemble des blocs de compétences ainsi qu'à la **rédaction et la soutenance d'un mémoire**.

Ce mémoire permet d'évaluer de manière transversale l'ensemble des compétences visées.

Objet :

Le mémoire est un travail personnel d'analyse et de recherche destiné à servir le projet professionnel en l'articulant avec les apports du programme de l'Executive Master.

Objectifs :

Le mémoire offre l'opportunité à chaque étudiant de démontrer ses capacités à :

- Identifier un sujet en lien avec la formation
- Explorer les différentes dimensions du sujet
- Construire une problématique de portée stratégique
- Intégrer et référencer les acquis du programme de formation,
- Mettre à l'épreuve cette problématique sur un cas d'étude concret,
- Convaincre à l'écrit et à l'oral de la pertinence de l'analyse, des propositions et recommandations.

Le travail produit doit être original, stratégique et intellectuellement robuste et engagé. Il permet d'approfondir une dimension du programme, de développer un angle mort, d'illustrer, de comparer, en adoptant un positionnement argumenté.

Format :

La taille du mémoire (hors annexes éventuelles) doit se situer entre 30 et 50 pages.

Critères d'évaluations :

- identification d'une problématique RH de portée stratégique (être un DRH aligné avec le business et le corps social de l'entreprise)
- réalisation d'une revue de littérature synthétique sur la problématique
- intégration et référencement de différents acquis du programme (capacité à lier théorie et pratique)

- construction d'un plan d'actions efficace répondant à la problématique (être un DRH crédible et inspirant qui crée de la valeur : logique d'amélioration de l'existant et de l'augmentation de la satisfaction des salariés).
- pertinence des arguments, des recommandations et propositions avancées,
- clarté d'expression tant écrite qu'orale
- capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants,
- force de persuasion, notamment lors des échanges avec le Jury lors de la soutenance