

## 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
<b>1. Elaboration de la stratégie RH comme partenaire d'une activité multi-pays</b>	<i>1.1. Etablir une stratégie RH, pour un périmètre international, sur la base d'une veille du marché, intégrant des modèles nouveaux de la fonction RH, en lien avec la stratégie de l'entreprise.</i>	Identifier et analyser des tendances mondiales ayant des conséquences sur l'activité ou les modèles d'organisation de l'entreprise ( <b>étude de cas</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un document identifiant trois grandes tendances mondiales actuelles est à produire</li> <li>- Un bilan des impacts organisationnels, financiers et humains est réalisé pour proposer des nouveaux modèles d'organisation de la fonction RH</li> </ul>
		Intégrer les composantes de la stratégie d'entreprise dans la fabrication d'une stratégie RH internationale ( <b>étude de cas</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principales composantes de la stratégie d'entreprise sont identifiées</li> <li>- Une feuille de route stratégique RH est élaborée avec plusieurs scénarios</li> </ul>
		Produire un document définissant la stratégie RH pour le périmètre international d'un secteur d'activités ( <b>étude de cas</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le document énonce les raisons des choix opérés et des moyens définis</li> <li>- Le document stratégique établit le lien entre les principales composantes de la stratégie d'entreprise et la feuille de route stratégique RH définitive</li> </ul>

	<p>1.2. Déterminer les missions et les projets de l'organisation RH pour améliorer l'efficacité de la fonction sur le périmètre concerné et soutenir le plan stratégique de l'entreprise.</p>	<p>Clarifier les besoins internes de l'entreprise, déterminer les missions de la fonction RH et la répartition du travail entre chacun des membres, les règles du jeu et de fonctionnement (<b>étude de cas</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un document synthétise et ordonne les besoins exprimés par les clients internes de chaque pays</li> <li>- Les missions, par pays et par responsabilité fonctionnelle, au sein de la fonction RH sont définies</li> <li>- Les règles du jeu et de fonctionnement au sein de l'équipe RH sont explicites</li> </ul>
<p>Identifier les mutations inhérentes à l'organisation RH multi-pays et définir les projets de transformation, par priorité, en relation avec le plan stratégique de l'organisation (<b>étude de cas</b>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un document liste les mutations en cours et en mesure les impacts financiers, organisationnels et humains</li> <li>- La liste des projets de transformation est établie, par priorité</li> <li>- Leurs impacts sur l'exécution de la stratégie d'entreprise de chacun est évalué</li> </ul>	
<p>Etablir un bilan coûts / avantages, pays par pays, pour définir les raisons d'agir et améliorer l'efficacité de la fonction RH sur le périmètre international concerné et organiser une revue régulière de la situation de chacun (<b>étude de cas et jeux de rôles</b>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bilan coûts / avantages, pays par pays, est écrit</li> <li>- Les critères d'efficacité, choisis en priorité, sont identifiés et argumentés dans un document</li> <li>- Les choix d'actions à réaliser sont hiérarchisés selon le caractère positif des bilans effectués</li> <li>- Une revue régulière sur le périmètre concerné, à la fois, des actions et des membres de l'équipe RH est mise en place</li> </ul>	

<p><b>2. Management des parties prenantes dans un périmètre d'activités présentes dans plusieurs pays</b></p>	<p><i>2.1. Œuvrer à un dialogue ouvert et constructif en cours d'année auprès des parties prenantes internes et élaborer un plan de communication, utilisant la diversité des canaux, pour partager la stratégie et les actions RH dans plusieurs pays.</i></p>	<p>Echanger dans un climat ouvert et constructif prenant en compte la diversité des logiques en présence <b>(mise en situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'animation régulière de sessions d'échanges sont planifiées</li> <li>- Les retours d'informations sont recensés et analysés et sont la base de plans d'action d'amélioration</li> <li>- Des accords peuvent être négociés et signés</li> </ul>
		<p>Rédiger un bilan annuel des actions réalisées, conséquences du dialogue social mené et partagé avec l'ensemble des représentants du personnel <b>(étude de cas avec mise en situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rédaction d'un bilan annuel est réalisée et le document partagé</li> <li>- Un débat est organisé avec les représentants du personnel tant sur le contenu que sur la forme</li> </ul>
		<p>Elaborer un plan de communication, en deux langues, pour partager la stratégie RH au sein de l'organisation et à toutes les parties prenantes internes <b>(étude de cas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cibles, messages et canaux de communication sont associés dans un document formel</li> <li>- Des groupes panels de parties prenantes internes, et composés aléatoirement, sont organisés avec des objectifs définis</li> <li>- Des sessions régulières sont planifiées pour évaluer l'appropriation des messages</li> </ul>
		<p>Utiliser des formes et des canaux de communication diversifiées et complémentaires pour s'assurer de l'appropriation des parties prenantes sur le périmètre concerné <b>(étude de cas avec mise en situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan d'actions est déterminé Un plan de communication bilingue (français / anglais) est établi</li> <li>- La liste des parties prenantes internes et leur segmentation en auditoires cohérents est formalisée</li> </ul>

	<p>2.2. <i>Construire une cartographie des risques, pouvant avoir un impact négatif sur l'activité et pour la réputation de l'entreprise, et concrétiser chaque année un document de performance extra-financière, pour le périmètre international concerné.</i></p>	<p>Identifier l'ensemble des situations relevant de la fonction RH, pour le périmètre concerné, et pouvant avoir un impact négatif pour la réputation de l'entreprise (<b>étude de cas</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des risques relevant de la fonction RH et ayant un impact négatif pour la réputation de l'entreprise</li> <li>- L'évaluation des coûts financiers directs et indirects, pour l'entreprise, attachés aux risques identifiés</li> </ul>
<p>Établir une cartographie qui recense l'ensemble des risques avec les actions mises en place pour les prévenir ou les circonscrire (<b>étude de cas</b>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cartographie des risques est formalisée</li> <li>- Les actions de prévention et d'anticipation des risques sont identifiés</li> <li>- Les actions à mener et les décisions à prendre, en cas de crise, sont écrites</li> </ul>	
<p>Participer à la définition de la politique ESG sur le périmètre international concerné, en relation le cas échéant avec le niveau Groupe (<b>étude de cas</b>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix d'une norme internationale ESG est réalisé</li> <li>- Des objectifs annuels sont fixés dans les différentes catégories de la norme ESG</li> </ul>	
<p>Rédiger un document de performance extra-financière afin de mesurer comment les activités RH impactent l'environnement, la société et l'écosystème économique dans le périmètre en charge (<b>étude de cas</b>)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des taux de conformité à la norme sont établis</li> <li>- Un rapport de performance extra-financière est rédigé</li> <li>- Des actions annuelles d'améliorations sont déterminées</li> </ul>	

<p><b>3. Conception et déploiement de la stratégie internationale des Talents</b></p>	<p><i>3.1. Identifier le portefeuille des compétences-clés et de Talents, en lien avec le plan stratégique, agir au développement de chacun et à la création d'un écosystème de partage entre les différents pays composant le périmètre d'action.</i></p>	<p>Déterminer les qualités techniques et comportementales d'un Talent sur le périmètre international en charge, en relation avec le niveau Groupe (<b>étude de cas</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une définition d'un Talent est proposée et argumentée</li> <li>- Le choix et la définition des compétences d'un Talent est formalisée en fonction de la stratégie de l'entreprise étudiée</li> </ul>
		<p>Identifier le caractère : stable, émergent ou obsolète, des compétences-clés qui, en lien avec le plan stratégique, procurent des avantages concurrentiels à l'organisation (<b>étude de cas</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un document recense les compétences-clés et leur lien avec la stratégie de l'entreprise (GPeC vs GPEC).</li> <li>- Le document anticipe leurs évolutions année après année sur trois ans (hausse, décline, stable)</li> <li>- Un plan de développement de compétences est proposé</li> </ul>
		<p>Créer les conditions de la création de communautés de connaissances, d'expériences et de partage pour les différents projets menés sur le périmètre international (<b>étude de cas</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un outil de partage de connaissances est identifié (Réseau Social d'Entreprise)</li> <li>- Un Retour sur Expérience est mis en œuvre et synthétisé par écrit</li> <li>- Un ou plusieurs incitatifs sont identifiés pour favoriser les échanges au sein d'un groupe projet</li> </ul>
		<p>Maintenir un niveau d'énergie dans les équipes et un bon usage des compétences de chacun pour assurer la réalisation de la mission commune (<b>étude de cas avec mise en situation</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un questionnaire mesurant le type d'énergie dans une équipe est mis en place</li> <li>- Un plan d'actions est défini pour améliorer le type d'énergie dans un groupe de travail</li> </ul>

<p><b>4. Pilotage de la transformation RH et digitale de l'entreprise dans plusieurs pays</b></p>	<p><i>4.1. Concevoir un schéma directeur de nouveaux usages et choisir, en relation avec le niveau Groupe ou, le cas échéant, pour l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise, le système d'information pour organiser et structurer les données venant de plusieurs pays.</i></p>	<p>Définir un schéma directeur de nouveaux usages émergents et les besoins en nouvelles compétences <b>(étude de cas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un inventaire est réalisé sur les nouveaux usages digitaux et leur application à la fonction RH</li> <li>- Un bilan coût / opportunités est réalisé</li> <li>- Un plan de développement des compétences est finalisé pour répondre aux besoins identifiés</li> </ul>
		<p>Organiser un plan d'équivalence des données provenant de différents pays pour alimenter un système d'information commun <b>(étude de cas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cartographie des données RH est formalisée pour déterminer l'équivalences des données entre les différents pays.</li> <li>- Un audit de la qualité des données est mené</li> </ul>
		<p>Partager l'état d'avancement des projets, mettre en avant les succès, les raisons de ces succès et les bénéfices, projet par projet, sur le périmètre international <b>(étude de cas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un diagramme de Gantt est mis en place et actualisé</li> <li>- Un rituel est défini pour célébrer un succès</li> <li>- Le bénéfice d'un succès est communiqué en utilisant les réseaux internes</li> </ul>
		<p>Identifier les obstacles, les freins aux changements qui s'opèrent et interagir avec les différentes parties prenantes dans le périmètre international pour qu'ils adviennent en intégrant la complexité des situations <b>(étude de cas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une enquête clients est menée pour identifier les points de blocage et/ou de compréhensions</li> <li>- Un plan d'actions est structuré pour accompagner les changements à opérer</li> </ul>
		<p>Participer au choix, à l'élaboration et à l'organisation d'un système de <i>Knowledge Management</i> sur un périmètre international <b>(étude de cas avec mise en situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cahier des charges est formalisé avec des critères de choix définis</li> <li>- Un appel d'offres est lancé</li> <li>- Une décision est prise sur la synthèse des meilleures évaluations</li> </ul>

<p><b>5. Développement des qualités personnelles du Manager ou Directeur International des Ressources Humaines dans une situation de complexité internationale</b></p>	<p><i>5.1. Incarner, pour l'ensemble de ses interlocuteurs, au sein de son périmètre, un modèle à imiter pour la qualité des solutions proposées, de ses interactions, de ses conseils, de son écoute, de ses analyses et de ses décisions</i></p>	<p>Intégrer les informations provenant de multiples sources pour développer une perspective large et argumentée, utile pour optimiser les performances organisationnelles (<b>note de synthèse</b>)</p>	<p>- Une synthèse des tendances du marché et des tendances internes de l'organisation est réalisée par intégration de multiples sources écrites</p>
		<p>Prendre des décisions courageuses qui respectent les valeurs de l'entreprise et soutiennent les objectifs sur le périmètre concerné (<b>mise en situation</b>)</p>	<p>- Les critères de choix d'une décision dans une situation complexe et délicate sont exposés et argumentés</p>
		<p>Identifier et saisir les opportunités pour développer de nouvelles approches, de nouvelles solutions, sur le périmètre en charge (<b>étude de cas avec mise en situation</b>)</p>	<p>- Une nouvelle approche est mise en place en ayant identifié les obstacles et les avantages possibles y afférents</p>
		<p>Travailler concrètement et rapidement sur les problèmes complexes qui peuvent affecter les actions à mener dans son périmètre (<b>étude de cas avec mise en situation</b>)</p>	<p>- Une analyse est menée et formalisée pour résoudre une situation complexe impliquant plusieurs personnes</p>
		<p>Susciter la passion et l'engagement vers un objectif commun pour le périmètre concerné (<b>étude de cas avec mise en situation</b>)</p>	<p>- La définition des objectifs est liée à une stratégie de l'entreprise. Ce lien est formalisé.</p>
		<p>Être reconnu pour la qualité de son écoute, de ses interactions, de ses conseils vis-à-vis de ses interlocuteurs appartenant à plusieurs pays (<b>mise en situation</b>)</p>	<p>- Face à une personne en situation délicate, il s'agit de reformuler par écrit le problème qui se pose, obtenir l'accord de la personne sur cette reformulation et formaliser à deux les solutions possibles pour sortir de la situation délicate.</p>

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle