

## 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. »

| <b>Bloc de compétences n°1 Piloter la politique de management des talents (attirer, intégrer, développer, engager et fidéliser)</b>   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b><br><i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>   | <b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b><br><i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>                      | <b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b><br><i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>   |   |
|   |  | <b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>   | <b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>  |
| <p><b>Définition de la politique de marque employeur et du recrutement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construction d'une marque employeur attractive</li> <li>- élaboration d'une expérience candidat inspirante</li> <li>- identification des besoins en compétences</li> <li>- détermination des critères de recrutement</li> </ul> | <p>C1 Définir la politique de marque employeur et l'expérience candidat associée en identifiant sa raison d'être et ses éléments de différenciation afin d'attirer les talents</p> | <p>Réalisation d'un diagnostic et d'un plan d'actions de la marque employeur de son entreprise et de l'expérience candidat de son entreprise de 2 à 4 pages portant sur les 5 dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Physique de l'expérience candidat (locaux, espace de travail)</li> <li>- Digitale (application, outils, plateforme,)</li> <li>- Emotionnelle (ambiance, interaction, échanges)</li> </ul> | <p><b>Pertinence du diagnostic</b> (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) <b>mesurée par</b> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés)</li> <li>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</li> </ol> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- choix des canaux de recrutement</li> <li>- validation d'un process de recrutement</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirationnelle (sens, congruence, RSE)</li> <li>- Intellectuelle (challenge, contenus, responsabilité)</li> </ul>   | <p>4) Capacité à évaluer la congruence entre la marque employeur et l'expérience candidat (écart entre les deux dimensions)</p> <p><b>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> <li>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</li> <li>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</li> </ol> |
| <p><b>Elaboration du processus d'intégration des collaborateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification de mesures d'intégration</li> <li>- rédaction d'un process</li> <li>- définition des modalités de mise en œuvre</li> </ul> | <p>C2 Élaborer le processus d'intégration des collaborateurs, en définissant les principales étapes et en précisant les modalités de mise en œuvre, afin d'assurer la bonne intégration des</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"> <li>- Informationnelle (qualité de l'information transmise au candidat)</li> <li>- Formative (qualité des programmes de développement</li> </ul> | <p><b>Pertinence du diagnostic</b> (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><b>mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> </ol>  |

|  |                                |   |  |
|--|--------------------------------|---|--|
|  | <p>nouveaux collaborateurs</p> | <p>des compétences pour permettre une prise de poste optimale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturelle (qualité des dispositifs d'acculturation pour appréhender les caractéristiques de l'entreprise)</li> <li>- Stratégique (qualité des dispositifs d'apprentissage pour permettre d'appréhender la position concurrentielle de l'entreprise et ses enjeux business)</li> <li>- Relationnelle (qualité des actions pour développer le réseau relationnel du nouvel employé)</li> </ul> | <p>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés).</p> <p>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</p> <p>4) Capacité à déployer une politique d'onboarding mixte (blended) en présentiel et en distanciel</p> <p><b>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> <li>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</li> <li>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</li> </ol> |
|--|--------------------------------|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>Développement d'une politique de rétribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en œuvre d'une stratégie de rémunération et d'avantages sociaux attractives</li> <li>- déploiement de dispositifs de reconnaissance et de feedback continu</li> </ul> | <p>C3 Organiser des actions de fidélisation (monétaire 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 l'engagement et de la motivation et d'assurer sa réussite</p> | <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"> <li>- Incitative (respect de l'équité interne et externe, respect du rapport contribution – rétribution)</li> <li>- Maîtrise budgétaire (gestion de la masse salariale)</li> <li>- Degré de flexibilité (variabilité des rémunérations)</li> <li>- Degré de sécurité (politique d'avantages sociaux et de rémunération collective et différée)</li> </ul> | <p><b>Pertinence du diagnostic</b> (capacité à diagnostiquer une politique de rétribution sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) <b>mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés).</li> <li>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</li> </ol> <p><b>Pertinence du plan d'actions mesuré par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> <li>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</li> <li>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</li> </ol> |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>Pilotage du développement des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en œuvre d'une entreprise apprenante</li> <li>- développement des communautés d'apprentissage</li> <li>- Construction du plan de développement individuel pour faire émerger des « serial learners »</li> <li>- Validation du plan de développement des compétences</li> <li>- Détermination des priorités en termes de formation</li> </ul> | <p>C4 Construire la stratégie de développement des compétences individuelles et collectives en mettant en place une ingénierie multimodale afin de permettre à chaque collaborateur de développer son employabilité et d'être l'acteur de son parcours d'apprentissage</p> | <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"> <li>- Dispositifs d'apprentissage déployés par l'entreprise pour faciliter l'acquisition de nouvelles compétences</li> <li>- Environnement de travail permettant l'apprentissage continu des salariés</li> <li>- Degré de liberté et d'initiative de l'apprenant pour construire son parcours d'apprentissage</li> <li>- Parcours d'apprentissage mobilisant une ingénierie multimodale</li> <li>- Caractère inspirant des programmes de développement des compétences</li> <li>- Caractère systématique du déploiement de communautés d'apprentissage</li> </ul> | <p><b>Pertinence du diagnostic</b> (capacité à diagnostiquer une politique d'apprenance sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) <b>mesurée par</b> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés).</li> <li>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</li> </ol> <p><b>Pertinence du plan d'actions mesuré par</b> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> <li>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</li> <li>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</li> </ol> |
|--|--|---|--|

## Bloc de compétences n°2 : Manager la performance RH

| <b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b><br><i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | <b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b><br><i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>  | <b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b><br><i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>  |  |
|---|--|---|--|
|   |  | <b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>   | <b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>   |
| <b>Analyse de la performance de la fonction RH</b><br>- 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 :<br>- KPI mobilisés pour évaluer les politique RH (type de KPI, pertinence des KPI)<br>- Gestion de la masse salariale et budgétaire (qualité des audits réalisés, indicateur de suivi)<br>- Point mort et retour sur investissement des actions RH (détermination du seuil de rentabilité de chaque action, degré de satisfaction des collaborateurs et posture | <b>Pertinence du diagnostic</b> (capacité à diagnostiquer la performance RH sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5)<br><b>mesurée par :</b><br>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.<br>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisé).<br>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module<br><br><b>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</b><br>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)<br>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)<br>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions) |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- détermination des KPI de la fonction RH</li> <li>- mesure du retour sur investissement des actions RH</li> <li>- maîtrise budgétaire des politique RH</li> <li>- mobilisation de la data pour piloter l'activité RH</li> </ul> | <p>C6 Elaborer des plans d'action en prenant en compte les KPI (Key Performance Indicators) afin de créer des prévisions de résultats et d'améliorer la performance RH</p> <p>C7 Mobiliser les données RH pour analyser l'activité afin de mettre en œuvre des actions correctrices permettant d'optimiser la performance RH</p> | <p>de prestataire de service proactif)</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"> <li>- Qualité des données collectées par l'entreprise dans les différentes politique RH <b>(C7)</b></li> <li>- Quantité des données collectées pour permettre un diagnostic pertinent <b>(C7)</b></li> <li>- Qualité des outils de traitement des données <b>(C7)</b></li> <li>- Degré de mobilisation de l'IA pour faire des analyses prédictives <b>(C7)</b></li> <li>- Mobilisation des données pour prendre des décisions RH <b>(C6)</b></li> </ul> | <p>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</p> <p>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</p> <p><b>Pertinence du diagnostic</b> (capacité à diagnostiquer la performance RH sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) <b>mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisé).</li> <li>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</li> </ol> <p><b>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> </ol> |
|---|--|--|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</p> <p>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</p> |
|--|--|--|--|

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

| <b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b><br><i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>  | <b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b><br><i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>   | <b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b><br><i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | <b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>  | <b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>   |
| <p><b>Définition de la politique RSE d'une entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des sources de création de valeur sur lesquelles la fonction RH a un impact</li> <li>- mobilisation des outils et disciplines RH pouvant être des leviers RSE</li> </ul> | <p>C8 Définir une politique RSE au sein de l'organisation en identifiant les sources de création de valeur et en mobilisant les outils RH, afin de démontrer la valeur ajoutée de l'engagement social, sociétal et environnemental de l'entreprise au service des différentes</p> | <p>Livrable « note prospective » : réalisation d'une étude prospective en groupe 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</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La robustesse de la méthode d'investigation (nombre d'entretiens, qualité de la population interrogée, qualité des guides d'entretien)</li> <li>- La qualité du traitement des données (analyse de contenus thématiques, identification des zones de convergence et de divergence)</li> </ul> |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- détermination des politiques de diversité et d'inclusion</li> </ul> <p><b>Mise en place d'un dialogue social constructif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en œuvre des dispositifs réglementaires ou non relatifs à la négociation collective</li> <li>- suivi des accords conclus avec les partenaires sociaux</li> <li>- activité de veille et documentation</li> </ul> | <p>parties prenantes et en particulier des collaborateurs</p> <p>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)</p> | <p>responsable et qui préserve à la fois la santé physique et psychique des collaborateurs et la performance de l'organisation.</p> <p>Cette note de 30 pages doit reposer sur une lecture d'ouvrages, d'articles et des entretiens de terrain auprès de professionnels.</p> <p><b>Evaluation valable pour l'ensemble du bloc de compétences (C8 à C10)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à formuler des scénarios prospectifs (signaux faibles, persona)</li> <li>- La capacité à proposer des plans d'actions socialement responsables <b>(C8)</b></li> <li>- Capacité à co-construire les plans d'action socialement responsables avec les partenaires sociaux et les collaborateurs <b>(C9)</b></li> <li>- Capacité à construire des plans d'action respectueux de la santé physique et psychologique des collaborateurs <b>(C10)</b></li> <li>- La pertinence des arguments et des recommandations proposées</li> <li>- Caractère innovant du plan d'actions proposé</li> </ul> |
|---|---|---|---|

**Définition et mise en application d'une politique de qualité de vie et de santé en entreprise**

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

C10 Organiser des actions préventives au niveau organisationnel et managérial, en ayant connaissance des mécanismes du stress et les fondamentaux du bien-être dans une organisation, 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**

| REFERENTIEL D'ACTIVITES<br><i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>   | REFERENTIEL DE COMPETENCES<br><i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>   | REFERENTIEL D'ÉVALUATION<br><i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>  |  |
|--|--|---|--|
|  |  | MODALITÉS D'ÉVALUATION  | CRITÈRES D'ÉVALUATION  |
| <p><b>Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise des outils de diagnostic stratégique</li> <li>- adoption d'une posture de DRH stratège</li> <li>- mobilisation des outils du coaching et de la médiation pour négocier avec les parties prenantes de l'entreprise des solutions RH pertinentes</li> <li>- conception de plans d'actions inspirants qui engagent et mobilisent dirigeants, managers et collaborateurs</li> </ul> | <p>C11 Définir une politique RH inspirante, co-construite avec les dirigeants, les managers et les collaborateurs, en tenant compte d'une part de la position concurrentielle de l'entreprise et de ses enjeux business 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</p> | <p>Réaliser un diagnostic stratégique de son environnement de travail comprenant 6 diagnostics (SWOT/PESTEL, diagnostic culturel, 5 forces de Porter, et trois diagnostics RH).<br/>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.</p> <p><b>Evaluation valable pour les compétences C11 et C14.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualité technique des 6 outils (30% de la note) <b>(C11)</b></li> <li>-capacité à mobiliser les 6 outils du diagnostic pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise (30% de la note) <b>(C11)</b></li> <li>- capacité à réaliser un plan d'actions pour renforcer la posture stratégique de la fonction RH et son impact (singularité, efficacité, efficience) (40% de la note) <b>(C14)</b></li> <li>-capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants du diagnostic <b>(C14)</b></li> <li>-capacité à susciter l'intérêt du jury</li> <li>-force de conviction</li> </ul> |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><b>Communication interne</b><br/>présentation inspirante et impactante devant un Comex (validation des actions et appréciation de leur impact) /devant des partenaires sociaux (dynamique positive de dialogue social)/ devant les collaborateurs (capacité d'entraînement et de mobilisation)</p> | <p>C12 Communiquer son action inspirante sous différents formats (vidéo, pitch, réunion présentielle, note d'informations) auprès des différents acteurs d'une organisation en développant des capacités d'influence, d'éloquence, et d'impact, afin de pouvoir déployer ses actions et de co-construire la stratégie avec les autres dirigeants.</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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du temps imparti</li> <li>- cohérence entre la vision, le plan d'actions et la posture managériale</li> <li>- sens du dialogue, de l'écoute de la répartie</li> <li>- force de persuasion de l'étudiant dans ses réponses au jury</li> </ul> |
| <p><b>Développement de son leadership personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de ses capacités d'influence</li> <li>- Développement de ses capacités à s'imposer dans un rapport de force</li> <li>- Développement de ses capacités d'entraînement</li> </ul>        | <p>C13 Développer une posture d'acteur crédible (posture 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>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-</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du temps imparti</li> <li>- cohérence entre la vision, le plan d'actions et la posture managériale</li> <li>- sens du dialogue, de l'écoute de la répartie</li> <li>- force de persuasion de l'étudiant dans ses réponses au jury</li> </ul> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>Anticipation des grandes tendances à venir (horizon 5 à 10 ans) qui vont bouleverser le fonctionnement de son organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des signaux faibles de l'environnement</li> <li>- identification des grandes tendances structurelles de l'environnement</li> <li>- déploiement d'actions d'adaptation</li> </ul> | <p>C14 Anticiper les évolutions du monde de l'entreprise (rapport au travail, à l'espace, au temps aux autres, à l'apprentissage, à l'entreprise) pour être capable d'identifier les nouvelles aspirations des collaborateurs et les nouvelles opportunités et menaces de l'environnement en vue de déployer des politique RH innovantes pour s'adapter à la nouvelle donne environnementale.</p> | <p>réponses d'environ 15 minutes par groupe</p> <p>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.</p> <p><b>Evaluation valable pour les compétences C11 et C14.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualité technique des 6 outils (30% de la note) <b>(C11)</b></li> <li>-capacité à mobiliser les 6 outils du diagnostic pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise (30% de la note) <b>(C11)</b></li> <li>- capacité à réaliser un plan d'actions pour renforcer la posture stratégique de la fonction RH et son impact (singularité, efficacité, efficience) (40% de la note) <b>(C14)</b></li> <li>-capacité de synthèse et de mise en perspective des points saillants du diagnostic <b>(C14)</b></li> <li>-capacité à susciter l'intérêt du jury</li> <li>-force de conviction</li> </ul> |
|---|---|---|--|

**Bloc de compétences n°5 : Conduire les projets de transformation organisationnels et digitaux**

| <b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b><br><i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>  | <b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b><br><i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>   | <b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b><br><i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | <b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>   | <b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>   |
| <b>Construction d'un plan de transformation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des caractéristiques sociologiques de l'organisation</li> <li>- identification des caractéristiques culturelles de l'organisation</li> <li>- identification des caractéristiques organisationnelles de l'organisation</li> </ul> | C15 Analyser son organisation et ses parties prenantes de façon systémique en étudiant les dynamiques de pouvoir au sein de l'entreprise, afin de mener à bien un projet de transformation individuel et collectif à travers des stratégies d'alliances et de communication | Diagnostic sociologique et plan d'actions de l'organisation de 2 à 4 pages portant sur différentes dimensions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de croyances</li> <li>- Psychosociologie des acteurs</li> <li>- Facteurs de motivation</li> <li>- Discours managérial et structure formelle et informelle</li> </ul> | <b>Pertinence du diagnostic</b> (capacité à réaliser un diagnostic sociologique sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5)<br><b>mesurée par :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés).</li> <li>3) La capacité à mobiliser les contenus vus lors du module</li> </ol><br><b>Pertinence du plan d'actions mesurée par :</b> |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p><b>Digitalisation de la fonction RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- outils et système d'informations</li> <li>- automatisation et intelligence artificielle</li> <li>- transformation digitale</li> <li>- maturité digitale des collaborateurs et de l'organisation</li> </ul> | <p>C16 Déployer la transformation digitale en mobilisant différents outils (Learning Management System, chat bot, plateforme, self-service, visio-conférence, outils collaboratifs...) pour augmenter la fonction RH au service d'une expérience collaborateur à plus forte valeur ajoutée</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse stratégique des acteurs (zone d'incertitude, asymétrie de l'information)</li> <li>- Zones de pouvoir</li> <li>- Analyse des résistances individuelles et collectives</li> </ul> <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"> <li>- Diagnostic de la situation initiale (points bloquants) sous format powerpoint</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Plan d'actions priorisé (plan distinguant actions indispensables, importantes et souhaitables)</li> <li>2) Plan d'actions planifié (plan distinguant actions de court terme, moyen terme et long terme)</li> <li>3) Plan d'actions chiffré (plan budgétisant les différentes actions)</li> <li>4) Plan d'actions réaliste (plan tenant compte des contraintes de l'organisation et des risques de résistance)</li> <li>5) Plan d'actions innovant (action innovante – originalité des actions proposées par rapport aux actions traditionnellement proposées dans le domaine RH)</li> </ul> <p><b>Pertinence du diagnostic</b> de la situation initiale du client (capacité à établir un diagnostic sur les 5 dimensions clés (sur une échelle de 1 à 5) <b>mesurée par</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) La qualité des informations mobilisées : données chiffrées.</li> <li>2) La qualité des informations mobilisées : entretiens avec des acteurs de l'organisation (regards croisés)</li> </ul> <p><b>Pertinence du plan d'actions proposé au client, mesurée par :</b></p> |
|--|--|--|---|

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

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