

5 – REFERENTIELS D'ACTIVITES , DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

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		REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
			MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p>BLOC DE COMPETENCE 1 :</p> <p>Construire une vision stratégique de développement des RH</p>	<p>1.1 Elaboration d'une vision prospective des besoins RH de l'organisation</p>	<p>1.1.1 Analyser l'environnement externe (technologique, économique, démographique, légal, interculturel, concurrentiel, ...) pour appréhender les évolutions impactant les métiers et l'organisation, en s'appuyant sur la méthode Pestel.</p>	<p>ETUDE DE CAS : Analyse de situation</p> <p>A partir d'un cas réel (stage réalisé en entreprise) ou d'un cas fictif, le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les tendances de l'environnement et leur impact sur l'activité de l'entreprise. • Identifier les enjeux RH liés à la mise en œuvre de la stratégie, et aux forces et faiblesses du contexte interne. 	<p>Le candidat analyse l'environnement de l'entité de manière pertinente et en identifie les impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des outils de veille sont connus et utilisés (revue, articles, sites internet) • Les tendances de l'environnement sont identifiées sur les différents champs : technologiques, économiques, légales, ... • Les métiers impactés par ces évolutions sont identifiés • Les conséquences économiques et sociales pour l'entreprise et l'organisation sont identifiées.

		<p>1.1.2 Analyser le contexte interne, la mission et la stratégie de l'entreprise (internationalisation, diversification, recentrage, restructuration,) pour identifier les enjeux RH, en utilisant les modèles de l'analyse stratégique.</p>	<p>Le dossier est préparé sur 3 mois, et comprend une note de synthèse et des éléments d'analyse en annexe.</p>	<p>Le candidat analyse la stratégie de l'entreprise et en identifie les impacts RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différents choix liés à la stratégie de l'entreprise sont identifiés • Les données internes sociales (bilan social, ...) et économiques sont analysées • Les grilles d'analyse sont utilisées (SWOT, BCG, ...) • Les enjeux internes qui en découlent sont évalués • Les impacts en termes de Ressources Humaines sont décrits avec réalisme : organisation du travail, effectifs, compétences nécessaires, ...
		<p>1.1.3 Utiliser les outils de la GPEC pour transformer la vision prospective des enjeux RH en carte des métiers, emplois ou compétences clés, en tension ou critiques.</p>	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'un cas d'entreprise portant sur une activité, et de ses enjeux RH, le candidat va proposer une démarche de GPEC. Le candidat exposera les modalités de recueil des informations concernant les emplois et les postes de travail. Il présentera une méthode d'analyse de postes et des compétences associées. Il présentera une méthode de classification des emplois ainsi que le dispositif utilisé pour la mettre en œuvre. Il élaborera une cartographie des métiers, en identifiant les compétences actuelles, futures, ainsi que les points sensibles.</p> <p>Cette étude GPEC fait l'objet d'un dossier écrit.</p>	<p>Le candidat élabore une démarche GPEC pertinente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des modalités de collecte d'information sur les missions, emplois et postes sont connues et mises en œuvre • Une méthodologie d'analyse de poste de travail est proposée • L'analyse des postes est réalisée, les compétences requises pour chaque poste sont identifiées • Des réunions de pesées des postes sont mises en place • La carte des métiers rédigée est complète et donne une vision claire de l'organisation. • Un répertoire des emplois et des compétences actuels et cibles est établi • Les emplois et compétences sensibles sont identifiés

1.2 Ajustement de la stratégie de développement RH aux besoins de l'organisation	1.2.1 Inventorier avec l'encadrement les besoins prévisionnels (effectif, emploi, compétences) pour définir les objectifs de développement, de montées en compétences et de reconversion par rapport à l'existant.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'un cas d'entreprise, et d'une cartographie des métiers et emplois critiques ou en tension, le candidat élabore les plans d'action de développement RH pour répondre aux besoins prévisionnels d'un service.</p> <p>Il présente le processus de passage du besoin aux actions de développement, reconversion, recrutement ainsi qu'en termes de formation et mobilité.</p> <p>Il identifie les conséquences sociales et économiques.</p> <p>Les indicateurs de pilotage du plan de mise en œuvre sont définis.</p> <p>Ce plan est présenté sous la forme d'un dossier écrit.</p>	<p>Le candidat a correctement transformé les besoins prévisionnels en plans de développement RH pluriannuels en termes de gestion, recrutement, formation, mobilité, et reconversion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les talents sont identifiés par service • Les écarts entre situation actuelle et situation cible par service sont identifiés • La caractérisation individuelle du besoin en termes de montée en compétence, mobilité ou reconversion, est effectuée sous forme d'un tableau de synthèse. • Les besoins sont consolidés au niveau global. • Les objectifs pluriannuels sont écrits • Les actions sont identifiées • Les moyens sont définis • Les indicateurs de moyens et de résultats sont simples et mesurables • Les risques économiques et sociaux sont identifiés et argumentés
	1.2.2 Elaborer les plans d'action pluriannuels de gestion et développement RH par domaine (mobilité, formation, recrutement et reconversion par métier et emploi) pour atteindre les objectifs de performance économique et sociale.		
	1.2.3 Identifier des dispositifs et projets RH innovants pour faciliter la mise en œuvre du plan de développement RH.	<p>DOSSIER PROFESSIONNEL : Réalisation d'un benchmark</p> <p>A l'occasion de son stage en entreprise (ou d'un cas fictif), le candidat devra présenter un dispositif de développement RH innovant. Il fera un inventaire des dispositifs identifiés (centre d'évaluation de compétence, e-learning, centre d'apprentissage interne, dispositif de compagnonnage, mentoring et reverse mentoring, incubateur de projet, site des postes ouverts en interne, antenne emploi, ...)</p> <p>Il en choisira un et mettra en évidence les apports du dispositif au plan de</p>	<p>Le candidat a correctement identifié des dispositifs innovants en développement RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un benchmark des pratiques RH innovantes est réalisé • Le lien avec la stratégie de développement RH est explicité clairement. • La faisabilité des dispositifs est analysée et réaliste. • Les propositions sont présentées avec clarté et argumentées • La note de présentation est structurée et concrète.

			développement RH et ses conditions de faisabilité. Il produira une note de présentation écrite de ce benchmark.	
1.3 Mise en œuvre de la stratégie de développement RH	1.3.1 Elaborer des dispositifs d'animation du plan de développement RH impliquant le management pour en assurer une gestion dynamique.	1.3.2 Piloter avec l'encadrement les actions/dispositifs de développement RH pour assurer l'évolution des compétences et sécuriser les parcours professionnels, en s'appuyant sur les outils de la gestion de projet.	<p>ETUDE DE CAS : Analyse de situation</p> <p>A l'occasion de son stage en entreprise ou d'un cas fictif, le candidat choisira l'un des processus de revue des talents, de gestion de carrière ou de mobilité.</p> <p>Il mettra en avant le dispositif d'animation de ce processus par les RH, et d'implication du management.</p> <p>Une attention particulière sera portée au système de pilotage de ce processus et aux outils utilisés.</p>	<p>Qualité des dispositifs d'animation du plan de développement RH et de leur suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus d'identification et de revue des talents est formalisé et réaliste • Le processus de suivi du développement des compétences et de reconversion est formalisé • Le processus de suivi de gestion des carrières est formalisé • Le processus de mobilité (promotion, fonctionnelle, géographique) est formalisé • Le rôle du management et des professionnels RH dans ces processus sont clairement identifiés • La fréquence des réunions est définie
			<p>Cette analyse fait l'objet d'une note écrite et d'une soutenance orale.</p>	<p>Fiabilité du système de pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modalités du pilotage sont définies (comité, participants, fréquences, ...) • Les indicateurs de suivi des processus de revue du personnel, de mobilité et de reconversion sont formalisés • Les indicateurs de résultats sont formalisés

REFERENTIEL D'ACTIVITES		REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
			MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
BLOC DE COMPETENCES 2 : Assurer l'efficience des processus de développement RH	2.1 Structuration des processus de développement RH orientés collaborateurs	2.1.1 Définir les contributions et les responsabilités des acteurs (professionnels RH, managers, ...) pour organiser le partage des rôles en matière de développement RH, à l'aide de la matrice de responsabilité RACI.	ETUDE DE CAS A partir d'un dossier de présentation de l'entreprise (activité, stratégie, organisation organigramme et fiche d'un besoin de recrutement), le candidat identifiera les acteurs concernés par le processus de recrutement, les rôles à assurer, et fera une proposition de répartition des rôles entre les acteurs. Une note écrite précisera pour chaque acteur son rôle, sa contribution et sa responsabilité. Un tableau de synthèse sera élaboré.	Le candidat a organisé avec clarté le partage des rôles des parties prenantes aux différents champs du développement RH : <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs intervenant dans chaque champ sont identifiés. • Leur contribution est précisée dans leur fiche de fonction • Le partage des responsabilités est synthétisé dans un tableau lisible et compréhensible.
		2.1.2 Associer les collaborateurs à la conception des processus RH pour favoriser une expérience utilisateur positive, en s'appuyant notamment sur une méthode de type design thinking.	DOSSIER PROFESSIONNEL : Analyse de pratique Le candidat analysera une pratique de travail en mode collaboratif associant des salariés au design d'un processus les concernant : <ul style="list-style-type: none"> • Une méthode de recueil des besoins (design thinking, kanban, ...), les étapes, la nature des informations recueillies, ... • Les modalités utilisées pour associer les acteurs concernés à la conception de leur interface avec le processus • Les conditions de succès de mise en œuvre. • Des illustrations du type d'interface obtenus avec des exemples de critères de satisfaction des utilisateurs 	Le candidat utilise avec efficacité une méthode d'association des collaborateurs à la conception des processus RH où ils sont acteurs : <ul style="list-style-type: none"> • La méthode est décrite avec clarté • Les conditions de succès sont concrètes. • Un exemple d'interface acteur/processus est présentée avec clarté

			Cette analyse fera l'objet d'une note écrite.	
		2.1.3 Formaliser les processus de développement RH (recrutement, formation, mobilité, ...) pour assurer aux acteurs un cadre d'action commun, à l'aide de l'analyse de processus.	<p>ETUDE DE CAS : Analyse de situation</p> <p>A l'occasion de son stage en entreprise, le candidat réalise une analyse de processus RH (recrutement, mobilité, formation, ...). Il listera les étapes, leur valeur ajoutée, les informations nécessaires, les acteurs et leur contribution.</p> <p>Il proposera des indicateurs pour apprécier la qualité du processus. Il établira un diagnostic des points forts et faibles du processus, et proposera des améliorations.</p>	<p>Le candidat définit des processus pour chaque champ du développement RH structurés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La finalité du processus est décrite • Les étapes du processus sont définies avec précision. • Les contributions de chaque acteur à chaque étape sont identifiées clairement. • Le workflow des informations entrantes et sortantes de chaque étape sont précisées. • Les livrables de chaque étape et leurs spécifications sont adaptés aux besoins et aux moyens de l'entreprise.
		2.1.4 Elaborer un dispositif de suivi de la performance des processus pour améliorer leur efficacité.	<p>Cette analyse fait l'objet d'une note de présentation et de recommandations.</p>	<p>Le candidat élabore un dispositif de suivi des indicateurs pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs de performance de chaque étape sont définis : respect des délais, conformité du livrable aux attendus, ... • Le dispositif de mesure des indicateurs est réaliste • Un tableau de suivi des écarts contient les informations utiles ; il est traité et analysé • Des mesures d'amélioration concrètes sont proposées

	2.2 Management des processus de développement RH (recrutement, formation, mobilité, évaluation, gestion de carrière, ...)	2.2.1 Accompagner les acteurs de la fonction de développement RH dans la réalisation de leurs activités pour favoriser l'efficacité et la cohérence des pratiques.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'une situation d'entreprise, et après tirage au sort d'un domaine du développement RH (recrutement, mobilité, reclassement, formation ...), le candidat propose des modalités pour accompagner les managers dans leur contribution aux processus de développement RH (coaching, formation, travail en binôme, groupe de pratiques, ...)</p> <p>Leurs avantages et inconvénients sont analysés.</p> <p>Cette étude fait l'objet d'une note écrite.</p>	<p>Le candidat propose un plan d'accompagnement simple et adapté au contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une note d'information est rédigée avec clarté • La finalité du processus est rappelée • L'ensemble du processus et des acteurs est représenté • Les contributions et les livrables sont précisés • Les actions d'accompagnement sont précisées. • Leurs avantages et inconvénients sont précisés dans un tableau. • Le dispositif de suivi est précisé
		2.2.2 Assurer la réalisation opérationnelle des activités de développement RH, dans le respect des procédures et du cadre légal, pour contribuer au déploiement des politiques RH.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'une situation d'entreprise consistant à élaborer le plan de formation annuel des salariés, le candidat détaillera le processus de travail qu'il met en place, son animation, les contraintes qu'il doit prendre en compte.</p> <p>Le candidat rédige une note écrite qui fait l'objet d'une soutenance orale.</p>	<p>Le candidat élabore un plan de formation en mettant en avant le processus d'élaboration et les missions qui sont les siennes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus d'élaboration du plan de formation est détaillé • Les modalités de recueil des besoins sont définies • Les critères de hiérarchisation des besoins sont listés • Les points clés du cahier des charges sont listés • Le processus de consultation et de sélection des prestataires est précisé. • Un plan de communication aux intéressés est établi.

		<p>2.2.3 Animer les revues de mise en œuvre des plans de développement RH (recrutement, formation...) avec les professionnels RH et les managers pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.</p>	<p>DOSSIER PROFESSIONNEL : Analyse de pratique</p> <p>A partir de situation vécue, ou observée en entreprise, le candidat analysera une réunion illustrative d'une pratique RH (revue de mobilité, plan de recrutement, plan de formation ...)</p> <p>Il analysera les points forts et les points faibles de l'animation et présentera des recommandations d'animation sous forme d'une note écrite.</p>	<p>Qualité de l'animation et pertinence de l'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les informations nécessaires à l'objet de la réunion sont identifiées et correctement mises en forme. • Les points clés de la préparation de la revue de la pratique RH sont précisés. • Les étapes et les points clés du déroulement de la revue sont établis • La dynamique de groupe et les interactions sont analysées. • Les points de vigilance sont identifiés. • Le plan d'action est élaboré.
	<p>2.3 Pilotage du développement RH à partir des données du SIRH (bilan social, ...)</p>	<p>2.3.1 Définir les indicateurs et le tableau de bord du développement RH pour organiser la collecte des données dans le respect de la réglementation RGPD.</p>	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'un cas d'entreprise et d'un fichier de données Excel, le candidat doit construire un tableau de bord RH.</p> <p>Il inventorie les données, construit des indicateurs dont il justifie la pertinence.</p> <p>Il élabore le schéma de production et circulation des données (SIRH).</p> <p>Il produit une note écrite.</p>	<p>Le candidat élabore un tableau de bord du développement RH pour ses différents domaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs clés du développement RH sont définis • Leur utilité est explicitée • Le candidat définit les conditions de production de ces données : • Le producteur de la donnée est défini • Le format, manuel ou numérique est précisé • La fréquence de collecte est précisée • Le schéma du système d'information est établi et compréhensible • Les conditions juridiques d'utilisation et de conservation de la donnée sont précisées

		<p>2.3.2 Analyser l'évolution des indicateurs pour suivre la mise en œuvre des plans de développement RH et préconiser les actions correctives si nécessaires</p>	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir de l'analyse de 2 bilans sociaux aux années n-1 et n, le candidat identifie et analyse les évolutions significatives. Il établit des préconisations.</p> <p>Il produit une note écrite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les évolutions significatives sont mises en avant • Les hypothèses de cause des écarts sont explicitées • Les analyses complémentaires à conduire sont explicitées et argumentées
		<p>2.3.3 Accompagner l'évolution numérique du SIRH pour disposer d'outils performants de collecte et traitement des informations RH.</p>	<p>DOSSIER PROFESSIONNEL :</p> <p>Analyse de situation</p> <p>A partir d'une observation du SIRH de l'entreprise où il effectue son stage ou à partir d'un benchmark, le candidat devra proposer un ou plusieurs outils de SIRH en prenant en compte les besoins de l'entreprise et son fonctionnement RH.</p> <p>Il rédige une note d'information sur un outil numérique facilitant le traitement des données de développement RH.</p>	<p>Le candidat rédige une note de veille technologique relative au SIRH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les sites de veille (Lab RH, salons, ...) sont connus et utilisés • Un outil innovant de SIRH est présenté. • Les avantages et les bénéfices potentiels sont décrits avec précision. • Les conditions de mise en œuvre sont précisées : cout acquisition, cout exploitation, moyens nécessaires, ...

REFERENTIEL D'ACTIVITES		REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
			MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
BLOC DE COMPETENCES 3 : Promouvoir des pratiques de management RH socialement responsables et inclusives	3.1 Développement de la prévention des risques psychosociaux et des actions en faveur de la QVT	3.1.1 Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels et psychosociaux pour garantir la conformité réglementaire en matière de santé et sécurité au travail.	ETUDE DE CAS A partir d'une situation d'entreprise, le candidat établit une analyse des risques et propose des actions de protection et de prévention et un dispositif de suivi. Il liste les principaux facteurs organisationnels et sociaux devant faire l'objet d'un suivi. Il rédige une note d'analyse et de préconisations.	Qualité de la politique de prévention des risques professionnels et psychosociaux proposée : <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre réglementaire et les risques juridiques sont rappelés • Les risques professionnels, et organisationnels sont identifiés. • Les conséquences juridiques, sociales et économiques sont identifiées • Les actions de prévention et de protection (production du Document unique DUER) sont définies • Le dispositif de prévention et de suivi est formalisé (rôle des acteurs, dont encadrement et RH, remontée des informations, suivi des actions)
		3.1.2 Promouvoir une politique de Qualité de Vie au Travail pour tenir les engagements de la Marque Employeur de l'entreprise.	DOSSIER PROFESSIONNEL : Réalisation d'un benchmark QVT A partir d'enquêtes auprès d'entreprises et d'institutions, le candidat établira une liste de bonnes pratiques concernant les systèmes de suivi et d'amélioration de la QVT. Il sélectionnera les meilleures pratiques qu'il argumentera. Il en présentera les conditions de succès	Les différents domaines contribuant à la qualité de vie au travail sont couverts : <ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail, • Équilibre de vie pro/perso • Télétravail, • Charge et pénibilité du travail • Ambiance et communication Les pratiques compatibles avec le secteur d'activité sont présentées.

			<p>et les précautions à prendre dans leur mise en place. Il illustrera par des exemples son propos.</p> <p>Ce travail fait l'objet d'une note de synthèse écrite.</p>	<p>Les conditions de succès sont présentées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif d'enquête de satisfaction • Implication de la direction et du management • Dispositif de suivi des actions • Les exemples présentés sont concrets
		<p>3.1.3 Diffuser auprès des managers des pratiques de gestion de la diversité pour favoriser l'inclusion sociale.</p>	<p>ETUDE DE CAS Gestion de la diversité</p> <p>Le candidat analyse une situation tirée au sort sur un sujet suivant : handicap, interculturalité, fait religieux, genre. Il qualifie le problème, présente le cadre juridique et identifie les risques juridiques, notamment de discrimination, sociaux, et économiques. Il propose des actions cohérentes avec le cadre juridique, les valeurs et les engagements au titre de la RSE de l'entreprise.</p> <p>Le candidat rédige une note d'analyse et de préconisations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre réglementaire et les risques juridiques sont rappelés • La nature de la situation est définie • Les conséquences juridiques, sociales et économiques sont identifiées • Les actions de prévention et de protection sont définies • Un tableau de cohérence avec les valeurs de l'entreprise est réalisé

	3.2 Mise en place d'une politique de rémunération équitable et valorisante	3.2.1 Elaborer une classification des postes et des emplois, en lien avec la convention collective nationale le cas échéant, pour établir un consensus sur la hiérarchie salariale, en s'appuyant sur la méthode de classification par critères classants.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'un cas réel ou fictif d'entreprise, le candidat établira une hiérarchie des salaires de qualification pour une série d'emplois.</p> <p>Il proposera également un système de rémunération de la performance et justifiera ses choix.</p> <p>Il mettra en avant la cohérence avec la stratégie d'affaire (<i>business strategy</i>), la culture organisationnelle et les activités.</p> <p>Il exposera également les processus RH de management de la performance.</p>	<p>Le candidat met en œuvre un système de classement opératoire des emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les emplois sont décrits en finalités, missions et compétences • Les critères de pesée sont précis • La hiérarchisation des postes par critère est cohérente • Les fourchettes de salaires associées aux emplois sont cohérentes avec le marché du travail et respecte les minima sociaux • Un tableau de correspondance avec la classification CCN est établi • Le processus d'association des salariés, de leurs représentants et de l'encadrement est présenté 	
		3.2.2 Proposer une politique de reconnaissance de la performance individuelle et collective (prime, intéressement, épargne entreprise et retraite, actionnariat, ...) pour soutenir l'engagement des salariés.		Il établira un dossier écrit.	<p>Le candidat élabore en système de rémunération variable cohérent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le lien avec la stratégie d'affaire est argumenté • Les critères d'attribution du variable sont cohérents avec les valeurs et la culture organisationnelle • La part de variable est adaptée aux métiers • Les contraintes légales sont prises en compte et justifiées • Les conséquences économiques sont estimées
		3.2.3 Déployer des processus d'évaluation des contributions avec			

		l'encadrement pour assurer une équité de traitement.		<ul style="list-style-type: none"> Le processus d'évaluation de la performance est formalisé. Le processus de formation des managers à leur rôle d'appréciation et de fixation d'objectif est développé. Le dispositif de revue salariale est formalisé
	3.3 Négociation et accompagnement de la mise en place d'accords d'entreprise (ex : GPEC, QVT, RPS, rémunérations, égalité H/F, discrimination, handicap, télétravail, ...)	3.3.1 Préparer une négociation entre les parties prenantes, en prenant en compte leurs enjeux et intérêts et dans leur respect des règles, pour construire un consensus, en s'appuyant sur les outils de la négociation raisonnée et de la socio dynamique.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'une problématique RH d'entreprise devant faire l'objet d'un accord entre l'employeur et les partenaires sociaux, le candidat doit en préparer la négociation (ex : GPEC, QVT, RPS, rémunérations, égalité H/F, discrimination, handicap, télétravail).</p> <p>En s'appuyant sur le cadre légal, la stratégie de l'entreprise en matière de RSE et de marque employeur, et les positions des différentes parties prenantes, il identifiera les points de consensus possibles.</p> <p>Il veillera à ce que l'accord soit compréhensible, applicable et son application, facile à suivre.</p> <p>Il rédige une note de synthèse et de recommandations.</p>	<p>Qualité et conformité du dossier de négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le cadre légal est précisé Les droits et devoirs des acteurs sont identifiés Le risque juridique est identifié Les enjeux des parties prenantes sont identifiés La carte des alliés / opposants est établie Les points de consensus et de désaccord sont identifiés Une position de compromis est proposée Les points de vigilance dans la rédaction de l'accord sont identifiés

		<p>3.3.2 Conseiller les managers dans la mise en œuvre des accords d'entreprise, pour résoudre avec éthique les problèmes de gestion RH au sein de leurs équipes (litiges, harcèlement, discrimination, conflits relationnels, ...).</p>	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'une situation tirée au sort sur l'une des thématiques suivantes (handicap, interculturalité, fait religieux, genre) et à partir d'accords d'entreprise qui lui seront proposés, le candidat réalise une note d'analyse et de préconisations.</p>	<p>Qualité des options proposées pour l'ensemble des parties prenantes dans la situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le point de vue des acteurs est exposé avec clarté • Les faits sont exposés avec clarté • Le cadre juridique est posé • Les dilemmes sont traduits en options et conséquences • Les critères de choix sont établis (juridiques et valeurs d'entreprise) • Une préconisation est établie et argumentée
--	--	--	---	---

REFERENTIEL D'ACTIVITES		REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
<p>BLOC DE COMPETENCES 4 :</p> <p>Conduire le changement RH d'un projet de transformation avec les managers et les salariés</p>	<p>4.1 Cadrage de la stratégie d'accompagnement RH d'un projet de transformation</p>	<p>4.1.1 Identifier les impacts opérationnels et organisationnels du projet de transformation (nouveau logiciel ERP, SIRH, télétravail, ...) pour définir le cadre de l'accompagnement RH.</p>	<p>MODALITES D'EVALUATION</p> <p>ETUDE DE CAS : Analyse de situation</p> <p>A partir d'un cas réel (stage) ou fictif : Le candidat réalisera un diagnostic de faisabilité d'un projet de changement envisagé sur une unité / service d'organisation et rédigera une note de préconisation concernant la stratégie et le dispositif d'accompagnement à mettre en place.</p>	<p>CRITERES D'EVALUATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objet du changement est correctement défini • Le périmètre et les effectifs concernés, sont bien définis • La situation souhaitée est définie • Les impacts RH opérationnels et organisationnels sont identifiés concrètement • Les points de conformité juridiques à respecter sont bien identifiés • Les risques sociaux et économiques sont identifiés • Les étapes d'information et de consultation des IRP sont définies
		<p>4.1.2 Réaliser le diagnostic organisationnel, social, et culturel des services concernés pour identifier les leviers et les freins au changement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation du travail est décrite avec précision (répartition, coordination, contrôle) • Les acteurs du système sont identifiés • Le recueil individuel ou collectif des perceptions autour du projet est structuré • La carte des acteurs en termes de synergie et antagonisme au projet est établie • Les dynamiques individuelles et collectives sont exposées • Les écarts situation actuelle/situation future sont identifiés • Les freins et les leviers au changement envisagé sont identifiés
		<p>4.1.3 Proposer à la direction et au chef du projet une stratégie</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les préconisations issues du diagnostic sont argumentées

		d'accompagnement des acteurs exposés au changement pour favoriser leur adhésion et leur participation.		<ul style="list-style-type: none"> • Les actions de prévention des risques juridiques et sociaux sont définies. • Les modalités de concertation et d'implication des parties prenantes sont définies et argumentées • La stratégie de l'accompagnement est proposée (actions de communication, formation, co-construction, et de concertation)
	4.2 Construction du dispositif de conduite du changement RH	4.2.1. Mettre en place le dispositif de conduite du changement RH au sein du pilotage du projet de transformation pour suivre le déroulement du plan d'accompagnement.	<p>ETUDE DE CAS</p> <p>A partir d'un projet de mise en place d'un logiciel (ex : ERP) dans une petite entreprise, le candidat détaillera ses propositions pour prendre en compte le volet RH dans le pilotage du projet.</p> <p>En s'appuyant sur l'organigramme, et le plan d'implantation des activités de l'entreprise, il présentera un système de remontée des réactions des acteurs au projet.</p> <p>Il proposera un dispositif de communication avec les managers et les partenaires sociaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs du baromètre de suivi du changement sont définis (taux d'information, de compréhension, de participation, d'adhésion) • Les instances du pilotage RH sont définies (responsable transformation, RH, managers, IRP) • La charge de travail et les ressources sont estimées • Les modalités de collaboration avec l'équipe projet sont clairement décrites : partage d'information, prise de décision, suivi de la décision

		<p>4.2.2 Construire le dispositif de communication managériale et sociale autour du projet pour répondre avec cohérence aux réactions du terrain.</p>	<p>Ce travail fait l'objet d'une note écrite de préconisations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de veille sociale est opératoire et réaliste • Les animateurs de la veille sont identifiés • Les modalités de production et de validation des contenus de communication sont définies. • Les outils de communication sont définis (kit, site web, intranet, ...) • Le plan de communication est établi
	<p>4.3 Conduite du changement RH dans le respect des valeurs et engagements RSE</p>	<p>4.3.1 Soutenir les managers dans l'animation de processus de communication et de médiation pour résoudre les tensions autour du projet.</p>	<p>DOSSIER PROFESSIONNEL : Analyse de pratique et retour d'expérience</p> <p>Le candidat tient et rédige un journal de bord du déroulement du projet de changement.</p> <p>Il développera une analyse a posteriori du pilotage du projet et de sa posture.</p> <p>Il identifiera les dilemmes éthiques éventuels auxquels il a été confronté et la manière dont il les a gérés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des alliances et oppositions entre acteurs est réalisée • La relation du groupe au leader de l'équipe est analysée • Les points de consensus et de tension entre acteurs ou groupes d'acteurs sont clairement explicités • Un processus de médiation est présenté avec clarté • Une analyse critique a posteriori du processus est réalisée
		<p>4.3.2 Animer les réunions d'information et de concertation avec les parties prenantes et les IRP pour renforcer la cohésion sociale autour du projet.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux et les intérêts des acteurs sont présentés • La carte des alliés et des opposants est actualisée • Les actions correctives proposées prennent en compte la position de tous les acteurs (salariés, managers, partenaires sociaux) • Les obligations légales sont connues

		<p>4.3.3 Adapter sa posture en termes de communication et de leadership, pour concilier les intérêts des différentes parties prenantes, dans le respect des valeurs et engagement RSE de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un journal de bord est tenu • Les postures sont identifiées • Le style de leadership (participatif, directif, négociateur, ...) est justifié par rapport à la situation • Les choix 'éthiques' sont posés (économiques, social, l'engagement RSE) et argumentés. • La prise de position est argumentée
--	--	--	--

EPREUVE FINALE TRANSVERSE

			<p>Le candidat rédige et soutient un mémoire en s'appuyant sur l'expérience professionnalisante devant être réalisée au cours du cursus préparant à la certification. Le mémoire est préparé sur 6 mois. Il vise à s'assurer de la capacité du candidat à mobiliser de manière coordonnée les compétences de l'ensemble des blocs de compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement de l'entité, sa stratégie, et son organisation sont analysées et exposées. • L'organisation, ses forces et faiblesses, et les enjeux RH qui en découlent sont présentés et argumentés. • La stratégie de développement RH est exposée et analysée. • L'organisation RH, les processus de développement RH et la répartition des rôles entre professionnels RH et management sont exposés et analysés. • Les acteurs et leur dynamique relationnelle sont identifiés. • Une problématique de développement RH est définie, analysée et fait l'objet d'un diagnostic socio-organisationnel s'appuyant sur des données factuelles issues d'une enquête. • Des préconisations d'amélioration en termes de développement RH sont formulées. • Des propositions d'actions d'accompagnement du changement à visée opérationnelle et cohérentes avec la politique de RSE sont formulées.
--	--	--	---	---

				<ul style="list-style-type: none">• Une analyse distanciée de sa posture, de sa contribution et des choix éthiques réalisés, est formalisée.• Les références méthodologiques et les grilles de lecture théoriques retenues pour l'analyse sont explicitées.• La présentation est structurée, synthétique, en langage professionnel.• Les points de vue exprimés lors de la présentation sont argumentés et prennent en compte les questions du jury de mémoire.
--	--	--	--	--