

5 - REFERENTIELS

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 d'activité 1 : Elaboration et pilotage d'une stratégie RH à l'international			
Elaboration et déploiement d'une stratégie RH internationale	C1-1- Elaborer une stratégie RH à l'international en appréhendant et intégrant les enjeux, les contraintes de l'environnement international (économique, géopolitique, démographique, transition énergétique...) en vue de mettre en perspective la gouvernance, la stratégie, l'organisation de l'entreprise dans ce contexte		<u>Qualité de l'analyse :</u> - le candidat a analysé la situation générale de l'entreprise et ses enjeux stratégiques, sans omettre les aspects financier, économique, démographique, environnementaux, organisationnel et humains -il a identifié et hiérarchisé les données RH qualitatives et quantitatives en les articulant de manière pertinente <u>Qualité des recommandations :</u> - Les recommandations couvrent les champs stratégiques et organisationnels, - Le candidat se positionne dans la fonction d'un directeur des ressources humaines à la fois « business partner » et conseiller de la

	<p>C1-2- Décliner les orientations stratégiques RH sur le périmètre international, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et en tenant compte de l'équilibre à trouver entre les sujets transversaux et les sujets locaux des pays</p>	<p><u>Type évaluation</u> : Rédaction d'une note de synthèse</p> <p><u>Modalités</u> : sur PC avec accès internet autorisé</p>	<p>direction générale, les 2 facettes doivent être présentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat identifie et démontre clairement les facteurs de succès et de risques en argumentant avec clarté - la hauteur de vue permet de combiner réflexion stratégique et exécution opérationnelle
<p>Conception et déploiement d'une organisation RH internationale</p>	<p>C1-3- Concevoir et déployer une organisation RH dans un périmètre international avec une structure et des processus efficaces, en vue d'implémenter la stratégie RH internationale en maintenant la cohérence avec l'organisation générale de l'entreprise, sa culture et ses modes de fonctionnements transversaux et locaux</p>	<p>Mise en situation reconstituée : le candidat doit rédiger en anglais, à partir d'un dossier présentant la situation et la stratégie globale d'une entreprise internationale, une note de synthèse de 5 pages destinée à la direction de l'entreprise fictive, exposant les axes de stratégie RH internationale préconisés et les plans d'actions à court et moyen terme</p>	<p><u>Qualités rédactionnelles</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la forme de la note de recommandation est respectée - l'écriture est synthétique et fluide - Les recommandations sont réalistes et applicables
<p>Co-construction et garantie de la politique RSE internationale</p>	<p>C1-4 - Concevoir, déployer et faire respecter, dans les domaines relatifs à la RH, une politique RSE et des règles éthiques dans un contexte international, en lien avec la direction du développement durable et la direction juridique, en prenant en compte les approches culturelles locales et les législations différentes dans les pays</p>		<p><u>Maîtrise de l'anglais</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat écrit de manière fluide en utilisant des termes économiques et plus spécifiquement RH - le document comprend peu de fautes de grammaire et orthographe

<p>Conduite des projets RH internationaux</p>	<p>C1-5- Manager et animer en langue anglaise des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires dans des organisations matricielles transnationales complexes (activités, fonctions, pays) en vue de conduire des projets RH internationaux et animer des réseaux RH internationaux</p>	<p><u>Type d'évaluation</u> : jeux de rôle Contexte : en centre de formation,</p> <p><u>Descriptif</u> : Les candidats auront à diverses reprises à mener en groupe des simulations de gestion de projet impliquant des équipes multiculturelles. Ils seront observés et évalués lors de présentation orale en anglais en groupe s'appuyant sur un support de présentation</p>	<p><u>Qualité de la communication</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise de parole est adaptée au contexte multiculturel et à une organisation internationale matricielle - le support de présentation est professionnel et impactant - le candidat s'exprime avec aisance en anglais en utilisant le vocabulaire approprié <p><u>Travail en équipe projet</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat fait état de son rôle et de son apport dans le groupe de travail - le candidat a une posture de leader vis-à-vis des responsables RH des autres pays - Il applique des méthodes de management fonctionnel et transverse d'une équipe projet
--	--	--	--

Bloc de compétences 2 : Pilotage des relations sociales dans un contexte international

Coordination des relations sociales dans un contexte international

C2-1 - Communiquer et interagir avec des responsables du droit social de différents pays en appliquant les principes du droit comparé pour coordonner leurs actions

Type d'évaluation : jeux de rôle
Contexte : en centre de formation,

Descriptif : Les candidats participeront à des simulations orales en anglais d'interactions entre responsables des relations sociales de différents pays au sein d'une entreprise internationale. Ils seront observés et évalués par le jury

Degré de maîtrise juridique :

- le candidat prend du recul par rapport au seul droit social français,
- il utilise une « grille de lecture » permettant de décoder les principes de différents droits sociaux nationaux,
- le candidat montre des signes d'assertivité

Qualité de la communication

- prise de parole adaptée au contexte multiculturel décrit
- qualité d'écoute active et de reformulation,
- le candidat fait état de son rôle et de son apport dans le groupe de travail
- Le candidat présente en anglais une argumentation claire et fluide dans un style adapté au contexte,

<p>Négociation et conclusion d'accords avec des organisations syndicales transnationales</p>	<p>C2-2- Mener des négociations sociales transnationales sur des sujets sociaux transversaux à différents pays en prenant en compte le caractère multiculturel des organisations syndicales parties prenantes à la négociation en vue de trouver des accords</p>	<p><u>Type évaluation :</u> Oral avec préparation Mise en situation reconstituée d'un cas de restructuration ou fusion à l'international. Le candidat doit préparer puis présenter à l'oral en anglais de façon structurée et argumentée le mode opératoire choisi et son plan d'action.</p>	<p><u>Qualité de la réflexion :</u> - l'analyse de la situation sociale est fine et équilibrée, - le candidat a apprécié avec justesse l'impact social engendré par la restructuration ou fusion - les processus préconisés vis-à-vis des instances sociales sont clairement expliqués et sont pertinents - le candidat a associé les responsables des relations sociales (fictifs) des différents pays pendant le processus</p> <p><u>Qualité de la communication :</u> - la présentation orale est impactante - le candidat est réactif face aux questions posées et ses réponses sont appropriées et argumentées - Il construit une présentation de façon logique et aide son auditeur à remarquer et à se rappeler les points importants.</p>
	<p>C2-3- Animer des IRP européennes en respectant les directives européennes et leur transposition dans le droit social du pays de la société mère afin de piloter le comité d'entreprise européen</p>		
<p>Réalisation de restructurations internationales</p>	<p>C2-4- Définir et mettre en œuvre les processus et actions RH nécessaires pour accompagner une restructuration internationale (réorganisation d'activités touchant plusieurs pays ou une fusion/acquisition transnationale) en garantissant le respect des obligations sociales et légales transnationales et de chacun des pays concernés</p>		

Bloc de compétences 3 : Pilotage international de la rémunération globale

Elaboration et mise en œuvre d'une politique salariale internationale	C3-1- Concevoir la structure de la rémunération (part fixe et part variable) en s'appuyant sur des enquêtes de rémunération internationales en vue de définir des « packages » compétitifs et équitables, et s'assurer de son déploiement dans les différents pays	Type évaluation : Oral avec préparation Mise en situation reconstituée : le candidat joue le rôle d'un responsable Comp&Ben international chargé de concevoir et implémenter la politique de rémunération d'une entreprise internationale fictive. Il doit préparer puis présenter à l'oral en anglais une politique de rémunération structurée en argumentant sa pertinence et en explicitant les modalités de son déploiement international	<u>Qualité de la réflexion :</u> - le contexte de l'entreprise, sa stratégie et ses enjeux économiques et sociaux sont bien analysés par le candidat <u>Qualité des recommandations :</u> - Les recommandations relatives à la part fixe du salaire concilient l'attractivité de la rémunération, en la positionnant par rapport au secteur de l'entreprise et au pays, avec les contraintes budgétaires et l'équité interne - Les recommandations relatives à la part variable du salaire explicitent le choix des indicateurs de performance individuelle et collective et leur cohérence avec la stratégie internationale et locale de l'entreprise - La méthodologie conduisant à la structure proposée est clairement explicitée - Des solutions alternatives sont proposées - Les choix prennent en compte les contraintes budgétaires - Chaque proposition est chiffrée
	C3-2- Développer un système de « job grading » (pesée de postes) international et harmoniser et contrôler les politiques de révisions de salaires dans les différentes Business Units internationales et les différents pays, en lien avec la direction financière		
C3-3- Définir les principes généraux, au plan international, relatifs à la protection sociale (santé, prévoyance, retraite) et leur application dans les différents pays pour établir une cohérence globale			
C3-4- Concevoir et déployer au niveau international les plans d'intéressement long terme (actionnariat salarié, stock-options...) en optimisant les règles fiscales et sociales locales, en lien			
Pilotage international des avantages sociaux			<u>Qualité de la communication :</u> - Le candidat s'exprime avec assurance

	avec les directions juridique et financière, en vue de fidéliser les salariés		- le candidat est réactif face aux questions posées et ses réponses sont appropriées et argumentées
Conception et déploiement d'une politique de mobilité internationale	C3-5- Elaborer et piloter la politique de mobilité internationale en apportant son expertise au service des différentes entités multi-pays de l'entreprise pour assurer l'application des règles de détachement, expatriation, contrat local et package de rémunérations et avantages sociaux associés.		<u>Posture du candidat :</u> -le candidat se positionne en force de proposition par rapport à la direction générale
Pilotage du contrôle de gestion sociale au niveau international	C3-6- Elaborer et déployer au plan international le contrôle de gestion sociale pour piloter la performance RH en mettant en œuvre un SIRH et en analysant des tableaux de bord d'indicateurs RH consolidés au plan international		

Bloc de compétences 4 : Acquisition et développement des talents à l'international

Pilotage de la politique internationale d'acquisition des talents	<p>C4-1- Déployer la marque employeur au niveau international en concertation avec la direction du marketing et la direction de la communication, en vue de développer l'attractivité de l'entreprise</p>	<p><u>Dossier de recherche individuel écrit</u> <u>+ Etude comparative en groupe présentée à l'oral :</u></p> <p>Le candidat devra réaliser individuellement, au sein d'une entreprise de son choix, un dossier de recherche écrit en anglais (analyse de l'entreprise et revue de littérature plus générale) portant sur la politique de gestion des talents étudiée, en décrivant les facteurs clés de succès ainsi que les risques liés à la mise en place d'une telle politique</p> <p>En groupe de 4/5, réalisation d'une étude comparative en croisant les résultats des dossiers de recherche</p> <p>Cette étude est présentée en soutenance orale de groupe en anglais</p>	<p><u>Qualité des recherches et analyse :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - les entreprises et les documents choisis sont pertinents pour l'étude du sujet de recherche - les documents choisis permettent une comparaison éclairée des différentes entreprises choisies - les facteurs de succès et de risques sont identifiés et argumentés clairement <p><u>Qualité des recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les recommandations démontrent la compréhension du caractère stratégique et complexe de la gestion des talents dans une entreprise internationale - elles combinent avec intelligence les meilleures pratiques de gestion des talents identifiées dans les différentes entreprises - elles articulent l'aspect individuel du développement d'un talent et l'aspect collectif du développement de l'entreprise - elles mettent en évidence les rôles respectifs des responsables RH, des managers
	<p>C4-2 - Coordonner la stratégie de sourcing internationale et sa mise en œuvre opérationnelle par les responsables RH des Business Units des différents pays, en vue d'assurer les recrutements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, dans un contexte de « guerre des talents » et de pénurie de compétences rares dans certains pays</p>		

<p>Management des talents</p>	<p>C4-3- concevoir au plan international la stratégie d'identification, d'évaluation, de développement et de rétention des talents et déployer les processus associés avec les managers opérationnels, en vue d'assurer la performance de l'entreprise</p>		<p>opérationnels et des collaborateurs dans les processus et l'utilisation des outils</p> <p><u>Qualités rédactionnelles</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le dossier écrit est clair, structuré et pertinent - Le candidat présente en anglais une argumentation claire et fluide dans un style adapté au contexte,
<p>Développement des talents sur un périmètre international</p>	<p>C4-4- élaborer et piloter au plan international une politique de gestion de carrière spécifique et de constitution de "viviers" pour des populations clés tels que futurs dirigeants, hauts potentiels managériaux et experts techniques, en vue de préparer le futur de l'entreprise</p>	<p><u>Type d'évaluation</u> : jeux de rôle Contexte : en centre de formation,</p> <p><u>Descriptif</u> : Les candidats participeront à des simulations orales d'interactions entre responsables des talents de différents pays au sein d'une entreprise internationale. Ils seront observés et évalués par le jury</p>	<p><u>Qualité de la présentation orale</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation orale en anglais a un impact sur le jury - bonne réactivité face aux questions posées <p><u>Utilisation des processus et outils</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - utilisation sur un périmètre international des processus et outils d'acquisition et gestion des talents ainsi que des dispositifs de développement des compétences

	<p>C4-5- Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs multimodaux (université d'entreprise, coaching, campus virtuel...) en les adaptant aux contextes culturels et linguistiques, pour développer les compétences managériales et techniques</p>		
--	--	--	--

Toutes les évaluations seront effectuées en anglais

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