

Référentiel « Manager des Ressources Humaines Internationales »

Bloc 1 : « Élaboration de la stratégie Ressources Humaines d'une entreprise internationale (en français et en anglais)

Bloc 2 : « Mise en œuvre et optimisation des processus de gestion des Ressources Humaines au sein d'une entreprise internationale (en français et en anglais) »

Bloc 3 : « Direction et pilotage des équipes Ressources Humaines de chaque entité d'une entreprise internationale (en français et en anglais) »

Bloc 4 : « Élaboration et mise en œuvre d'un système de pilotage des données RH dans un contexte international (en français et en anglais) »

Et un bloc complémentaire au choix, parmi les suivants :

Bloc complémentaire 5 : « Élaboration et mise en œuvre de la politique de mobilité internationale (en français et en anglais) »

Bloc complémentaire 6 : « Élaboration et mise en œuvre d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux à l'international (en français et en anglais) »

Modalités d'évaluation :

- Etude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :
 - réunir des informations économiques, juridiques, sociales, fiscales et RH,
 - analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies,
 - proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de priorités RH, de risques et opportunités, de contraintes diverses liés à l'environnement juridique et social du pays.L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

- Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale. Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie. Le candidat doit obligatoirement traiter 6 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques suivantes : droit social, pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions,...), politique RH internationales (organisation, processus, efficience), gestion des talents internationaux, recrutement et intégration, formation et développement, rémunération globale, mobilité internationale, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap). Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :
 - 1) un diagnostic de la situation
 - 2) un plan d'action et des recommandations opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions poséesCes thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalué par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

- **Rédaction et soutenance d'une thèse professionnelle devant un jury de thèse**, en se basant sur une expérience en entreprise de 4 mois et sur un mémoire.

Modalités d'évaluations liées aux blocs complémentaires

- **Focus Mobilité Internationale de l'étude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger** (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :
 - réunir des informations relatives à la mobilité internationale vers et hors du pays concerné (droit applicable, conventions collectives, immigration, protection sociale, dispositions fiscales spécifiques, obligations légales en particulier en termes de lois de polices et de rémunérations)
 - analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies
 - proposer une analyse des risques et opportunités décelées en matière de mobilité internationale ainsi que des contraintes liées à l'environnement juridique, social et culturel du pays.
 - proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de statuts et de coûts relatifs à la mobilité internationale vers et hors du pays concerné.

L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

- **Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale.** Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie. Le candidat doit obligatoirement traiter 4 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques d'expertise Mobilité Internationale suivantes : politique de mobilité internationale, cadre juridique, rémunération/package, protection sociale, fiscalité, immigration, pilotage des dossiers de mobilité internationale. Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :
 - 1) Un diagnostic de la situation
 - 2) Un plan d'action et des recommandations politiques et opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions poséesCes thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalué par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

ou

- **Focus Rémunérations et Avantages Sociaux de l'étude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger** (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :
 - réunir des informations relatives aux rémunérations et avantages sociaux du pays concerné (réglementation associée, pratiques locales, salaire de base, rémunérations variables, rémunérations des dirigeants, pratiques en matière d'enquêtes de salaires, de plans de santé, de retraite, de prévoyance, de véhicules de fonction, etc.)
 - analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies
 - proposer une analyse des risques et opportunités décelées en matière de rémunérations et avantages sociaux ainsi que des contraintes liées à l'environnement juridique, social et culturel du pays.
 - proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de structures de rémunération, de pilotage de la masse salariale et de leurs impacts financiers dans le pays concerné.

L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

- **Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale.** Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie. Le candidat doit obligatoirement traiter 4 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques d'expertise Rémunérations et Avantages Sociaux à l'international suivantes : politique Rémunération, politique Avantages Sociaux, structure de rémunération, rémunérations variables court ou long terme, classification, rémunération des dirigeants internationaux, engagements financiers liés à la masse salariale. Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :

1) Un diagnostic de la situation

2) Un plan d'action et des recommandations politiques et opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées.

Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalué par un jury composé a minima de 50% de professionnels.

Pour obtenir la certification professionnelle « Manager des Ressources Humaines Internationales », le candidat doit :

- valider les blocs de compétences 1 à 4, en obtenant une note supérieure à 10/20 lors de l'évaluation de chaque bloc ;
- valider au choix un des blocs 5 ou 6, en obtenant une note supérieure à 10/20 lors de son évaluation ;
- valider sa thèse professionnelle et sa soutenance évalués par une notation sur /20 ;

Enfin, la moyenne générale de l'ensemble des évaluations ci-dessus doit être à minima de 12/20 pour obtenir la certification.

Un jury de délivrance statue sur l'obtention de la certification aux vues des résultats obtenus. Ce jury est composé a minima de 50% de professionnels.

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC N° 1 : Élaboration de la stratégie Ressources Humaines d'une entreprise internationale (en français et en anglais)			

<p>1.1 Conception de la stratégie et des politiques ressources humaines en établissant un diagnostic des ressources et moyens, des risques et opportunités de chaque pays où l'entreprise est implantée, puis en préconisant une gestion des ressources humaines en phase avec les objectifs de la Direction Générale (en français et en anglais).</p>	<p>1.1.1 Afin de prévoir les besoins en recrutement et formation, analyser les besoins des filiales à l'international en matière de ressources internes et de compétences, maîtriser des outils tels que le strategic workforce planning. Afin d'anticiper d'éventuels écarts entre les objectifs et les ressources internes, analyser les moyens et outils disponibles dans le Groupe et les filiales en s'appuyant sur des grilles d'analyse de type Forces Faiblesses Opportunités Menaces.</p> <p>1.1.2 Afin d'éclairer au mieux les décisions d'investissement en capital humain, analyser les risques et opportunités pour chaque pays disposant d'une filiale, implantation actuelle ou future, en sachant utiliser des ressources telles que les notes d'information pays produites par les autorités publiques, banques etc. Afin d'assurer la conformité légale des opérations, identifier les spécificités réglementaires, sociales et fiscales pour chaque pays, en utilisant les ressources documentaires et les praticiens locaux (en français et en anglais).</p> <p>1.1.3 Afin de pouvoir mobiliser la fonction RH sur des priorités claires et partagées, traduire la stratégie d'entreprise et ces éléments en enjeux RH pour définir une stratégie et des politiques RH en lien avec les objectifs de</p>	<p>Validation du bloc N°1 :</p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie. Le candidat doit obligatoirement traiter 6 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques suivantes : droit social, pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions, ...), politique RH internationales (organisation, processus, efficacité), gestion des talents internationaux, recrutement et intégration, formation et développement, rémunération globale, mobilité internationale, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap). Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant : 1) Un diagnostic de la situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des besoins des filiales à l'international est correctement réalisée et intègre l'ensemble des données RH nécessaires, en particulier l'effectif et les compétences des équipes RH, les compétences à acquérir ou à développer (analyse des écarts), les processus RH existants et leur degré de maturité/ d'efficacité ainsi que ceux à mettre en place présentés de manière hiérarchisée (essentiels, désirables, matrice urgent/importance, acteurs coûts qualité et planning pour tout ce qui précède. - L'analyse des risques et opportunités RH ainsi que des contextes des pays de présence est pertinente et menée de manière hiérarchisée (urgent/importance, acteurs, coûts qualité délais) Elle permet d'obtenir les informations indispensables à l'élaboration et au pilotage des politiques et des plans d'actions : acteurs et moyens, planning, quantification des bénéfices à faire et des risques à ne pas faire en particulier. - La stratégie et les politiques RH intègrent les données économiques de l'entreprise (globalement ainsi que par activité et par métier et pour chaque filiale : CA, EBIT, EBITDA, Résultat Net Part du Groupe) et sociales (indicateurs démographiques, par genre, par statut, répartition de la démographie au regard
---	--	--	--

	<p>l'entreprise en sachant définir des plans d'action précis avec résultats attendus, délais, moyens mis en œuvre, contribution des différentes composantes de la fonction RH (ex. paie, formation, ...) (en français et en anglais).</p>	<p>2) Un plan d'action et des recommandations opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées</p> <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par un jury composé à minima de 50% de professionnels.</p>	<p>de la classification conventionnelle ou bien interne des emplois, et rémunérations moyennes par catégorie) et répondent à ses besoins. Elles sont déclinées en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise. de manière claire, précise, et argumentée.</p>
<p>1.2 Élaboration d'un plan de Gestion des Ressources Humaines, en collaboration avec les équipes RH internationales et les managers, incluant la stratégie de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération des salariés, en prenant en compte les éventuelles situations de handicap, les ressources financières affectées par l'entreprise, en respectant ses valeurs ainsi que la réglementation en vigueur pour chaque pays (en français et en anglais)</p>	<p>1.2.1 Afin de répondre aux besoins de l'organisation, établir les principaux axes politiques de l'action RH pour le Groupe, y compris la prise en compte des situations de handicap, en établissant des règles de répartition des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques, régionaux, fonctionnels (en français et en anglais).</p> <p>1.2.2 Afin d'accompagner le développement du Groupe et d'assurer une bonne répartition des ressources, élaborer le plan de recrutement externe et de mobilité interne pour l'ensemble des implantations, en construisant à partir de l'analyse Strategic Workforce planning une cartographie des besoins et des ressources ainsi que des opportunités offertes sur les marchés de l'emploi (en français et en anglais).</p> <p>1.2.3 Afin de retenir ces ressources rares et de préparer l'avenir du Groupe, définir la stratégie de management des Talents internationaux (hauts potentiels, compétences-clés, dirigeants en construisant une grille d'identification,</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les avantages et les inconvénients des politiques et des plans existants sont clairement analysés et exposés (analyse chiffrée des écarts, des risques et des coûts d'opportunité à laisser en l'état) - Les pistes d'amélioration des politiques et les plans RH sont clairement repérées et formalisées, y compris la prise en compte des situations de handicap. Elles répondent avec pertinence aux besoins RH de l'entreprise à l'international et à ses environnements économiques, réglementaires et sociaux. Leurs impacts ont été clairement analysés. - Les politiques et les plans RH sont présentés avec précision et comportent un planning et un chiffrage (qualité, coûts, délais). - Les parties prenantes engagées dans les plans RH à l'international sont correctement recensées (nombre, responsabilités, périmètres, compétences existantes/à acquérir ou à développer). Ces plans RH assignent un rôle défini et des responsabilités précises (leader/contributeur ; objectifs, moyens alloués et délais de réalisation) à chacune.

	<p>des outils de gestion / développement et une méthodologie de suivi individualisé) (en français ou en anglais).</p> <p>1.2.4 Afin d'assurer la meilleure adéquation entre la volonté d'attractivité/de fidélisation selon les marchés et la prise en compte de la dimension financière, proposer la politique générale de rémunération globale.</p> <p>1.2.5 Afin de répondre aux exigences réglementaires et aux attentes sociétales grandissantes, proposer le plan de RSE - (Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises) (en français ou en anglais), spécifiquement en matière de handicap, en établissant des objectifs déclinables / mesurables dans toute l'organisation et qui engagent les salariés dans l'action (en français ou en anglais).</p>		
<p>1.3 Structuration de l'organisation des ressources humaines en proposant le mode de fonctionnement et de gouvernance le plus adapté au regard de son business, de ses problématiques et de son environnement et en respectant la réglementation et les us et coutumes de chaque pays concerné (en français et en anglais)</p>	<p>1.3.1 Afin d'assurer la proximité avec les opérations locales et le respect des politiques de Groupe, définir le mode de gouvernance et de pilotage des ressources humaines de chaque pays, en prenant en compte les ressources et les contraintes de chaque pays concerné en sachant établir des processus précis et des cartographies des responsabilités de type RACI (<i>responsable, accountable, consulted et informé</i>) (en français ou en anglais).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les principes de gouvernance sont motivés et exprimés de manière claire et synthétique. - La description de l'existant en matière d'organisation de l'entreprise démontre la maîtrise des outils d'analyse (organisation initiale, organisation cible, carte de transformation). - Le candidat montre sa capacité à proposer des solutions organisationnelles adaptées au caractère international de l'entreprise, à ses contraintes, à ses enjeux, et aux spécificités de

1.3.2 Afin d'assurer une cohérence au niveau du Groupe et sa lisibilité interne et externe, contribuer à la construction de l'organisation globale et des structures organisationnelles cibles, ainsi qu'à la distribution des responsabilités et des contributions entre les différents rôles et fonctions à l'international en sachant utiliser les modèles organisationnels de référence (ex. Perlmutter) (en français ou en anglais).

1.3.3 Afin d'accompagner un axe de croissance majeur et souvent risqué, assurer la pleine contribution de la fonction RH aux acquisitions, fusions et cessions ainsi qu'à l'ouverture de filiales à l'international. En sachant concevoir, planifier et suivre la mise en œuvre des plans d'intégration sur les aspects leadership, organisationnel, culturel, et des politiques, processus et outils RH (en français et en anglais).

1.3.4 Afin de répondre aux exigences croissantes des parties prenantes, et en tenant compte des ressources humaines et financières disponibles, et des objectifs fixés par la direction générale, mettre en place un système de mesure de l'efficacité de l'organisation et des processus en sachant développer et utiliser les indicateurs, calculs et outils budgétaires (en français et en anglais).

1.3.5 Afin d'assurer la cohérence à l'intérieur des organisations et

chaque pays/filiale : organigrammes, sociogrammes et logigrammes.

- La performance de l'organisation et de la stratégie RH est correctement monitorée. Les indicateurs d'efficacité choisis sont pertinents au regard des finalités et formalisés avec précision.

- L'analyse des fonctions existantes et cibles ainsi que celle des profils nécessaires est pertinente et correctement menée pour chaque filiale internationale, en particulier l'effectif et les compétences des équipes, les compétences à acquérir ou à développer (analyse des écarts), les processus existants et leur degré de maturité/ d'efficacité ainsi que ceux à mettre en place présentés de manière hiérarchisée (essentiels, désirables, matrice urgent/important, acteurs coûts qualité et planning

	<p>d'appuyer le déploiement d'outils de gestion RH (rémunération, recrutement, carrière...) définir un système de descriptions de fonctions et profils de compétences correspondants en sachant construire des fiches reprenant les éléments de description, d'analyse et de mesure (en français et en anglais).</p>		
--	--	--	--

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 N° 2 : Mise en œuvre et optimisation des processus de gestion des Ressources Humaines au sein d'une entreprise internationale (en français et en anglais)			
2.1 Formalisation des processus et modalités de gestion des Ressources Humaines à l'international pour fidéliser les effectifs, attirer de nouveaux talents en vue d'accompagner au mieux la performance de l'entreprise, tout en respectant les contraintes et objectifs de chaque pays concerné (en français et en anglais)	<p>2.1.1 Afin d'assurer la cohérence globale au travers des entités, proposer et formaliser les processus à mettre en œuvre au sein de chacune d'entre elles en tenant compte des ressources, contraintes et opportunités de chaque pays ; en sachant déterminer les spécificités véritables, mettre en place des plans de déploiement et de suivi de ces processus (en français et en anglais).</p> <p>2.1.2 Afin de pouvoir bénéficier des ressources qualitatives et quantitatives de chaque marché de l'emploi, piloter la gestion des emplois et des compétences à l'international en sachant mener des analyses des marchés, construire des plans d'acquisition et de (re)déploiement des compétences Et</p>	<p>Validation du Bloc N°2 :</p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie.</p> <p>Le candidat doit obligatoirement traiter 6 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques suivantes : droit social, pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions, ...), politique RH internationales (organisation,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des processus RH créateurs de valeur ajoutée (et exposés dans le référentiel de compétences) est identifié et présenté sous forme d'un tableau synthétique et priorisé : urgent/important, bénéfiques à faire, coût d'opportunité et/ou risques à ne pas faire, analyse des écarts avec l'existants, rôles et responsabilités, planning, coûts qualité et délais. - Les méthodes et techniques relatives à chaque processus sont maîtrisées – c'est-à-dire que les cours de la certification sont correctement sus (par exemple : comment mettre en place un programme de formation, une campagne de recrutement, une classification des emplois, un dispositif de rémunération variable...) et correctement mis en œuvre.

	<p>définir des règles et processus Groupe en matière de recrutement et d'intégration (en français et en anglais).</p> <p>2.1.3 Afin d'assurer la cohérence des évaluations portées sur les contributions individuelles et collectives, définir le modèle et les processus groupe de management de la performance ; en sachant créer et mettre en place les outils globaux (de type entretien d'évaluation) tout en y intégrant d'éventuelles particularités locales (juridiques, culturelles ...) (en français et en anglais).</p> <p>2.1.4 Afin de pouvoir bénéficier des talents où qu'ils soient et de répondre aux attentes des salariés, déployer la politique et les processus de management des carrières en sachant définir et coordonner des parcours de carrière fonctionnels et géographiques, des programmes internationaux de formation, ainsi que des plans de succession) (en français et en anglais).</p> <p>2.1.5 Afin de fournir au Groupe des équipes dirigeantes compétentes, performantes et fidélisées, piloter le management des dirigeants et des talents en sachant définir les outils d'identification des postes et personnes clés de l'organisation, établir les conditions dans lesquelles les dirigeants et talents seront</p>	<p>processus, efficacité), gestion des talents internationaux, recrutement et intégration, formation et développement, rémunération globale, mobilité internationale, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap). Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :</p> <p>1) Un diagnostic de la situation</p> <p>2) Un plan d'action et des recommandations opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées</p> <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par un jury composé à minima de 50% de professionnels.</p> <p>Etude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :</p> <p>- réunir des informations économiques, juridiques, sociales, fiscales et RH,</p> <p>- analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies,</p>	<p>- Chaque processus RH de l'entreprise, avec ses objectifs, ses avantages, ses inconvénients et ses limites dans les pays de présence, est analysé (analyse des écarts, points d'amélioration, acteurs, planning, budget, bénéfices à faire, coûts d'opportunité, risque à ne pas faire...) et clairement décliné avec une priorisation des actions à mener à court et moyen terme.</p> <p>- Le candidat perçoit les contraintes et les impacts culturels, réglementaires, économiques et sociaux de l'environnement (pays, filiale) dans lequel chaque processus doit se déployer. Il démontre en particulier une parfaite connaissance des sources du droit pertinentes : d'ordre public, spécifiques (code du travail en particulier) et conventionnelles. Il démontre en particulier la capacité à proposer des processus cohérents, durables et évolutives qui prennent en compte toutes les dimensions de l'entreprise (humaine, économique, sociale).</p> <p>- Le candidat montre sa capacité à proposer des solutions pertinentes, parfois innovantes, mais toujours adaptées aux besoins de l'entreprise, dans la déclinaison des processus et de leur pilotage au niveau groupe et dans certains environnements internationaux stratégiques.</p>
--	--	--	--

	<p>reconnus (en interne), sélectionnés (en externe) et développés au sein du Groupe à l'international, et créer /animer les parcours de carrière (en français et en anglais).</p> <p>2.1.6 Afin d'accompagner au mieux les filiales internationales dans leur politique locale de Rémunérations et Avantages Sociaux, concevoir des processus d'accompagnement et de validation des Rémunérations et Avantages sociaux. Assurer leur pilotage en fonction des situations et des contraintes de l'entreprise et de chaque filiale internationale. (en français et en anglais).</p> <p>2.1.7 Afin d'offrir des perspectives de carrière internationale au plus grand nombre de collaborateurs intéressés et de répondre aux besoins de l'entreprise, concevoir les politiques et les processus de Mobilité internationale et veiller à une application cohérente et équitable dans les entités du groupe; en sachant construire des packages incitatifs et bien adaptés aux différents profils des salariés en mobilités tout en respectant les cadres juridiques, financiers et administratifs de chaque pays (en français et en anglais).</p> <p>2.1.8 Afin de maintenir le climat social au sein du Groupe, d'assurer la conformité locale et internationale et</p>	<p>-proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de priorités RH, de risques et opportunités, de contraintes diverses liés à l'environnement juridique et social du pays.</p> <p>L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels</p>	
--	--	---	--

de tendre vers une approche commune, piloter les relations sociales à l'international en coordination avec les départements ressources humaines des différents pays en connaissant les grandes typologies du droit social et en construisant des pratiques novatrices (ex : Accord Cadre International) (en français et en anglais).

2.1.9 Afin d'alléger la charge administrative de la fonction et d'opérer un reporting efficace et d'assurer la gouvernance, concevoir et réaliser des indicateurs et modèles informatiques permettant de piloter les processus ressources humaines mis en œuvre (recrutement, mobilité, formation, rémunération...) en sachant piloter avec efficacité la performance, l'identification des écarts constatés (défaut de performance, taux de rotation du personnel élevé, retard dans les recrutements...) et le suivi des objectifs (en français et en anglais).

2.1.10 Afin d'éviter d'importants décalages dans le déploiement global des politiques, mettre en œuvre les actions correctives nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par le plan de gestion des ressources humaines propre à chaque pays concerné en sachant utiliser les outils de suivi définis et proposer des solutions adaptées à l'environnement

	légal et opérationnel de chaque unité (en français et en anglais).		
<p>2.2 Information et formation des parties prenantes - managers et équipes RH de chaque pays - pour garantir le relai à l'international des politiques, processus et décisions en matière de ressources humaines en utilisant les moyens de communication les plus adaptés (en français et en anglais)</p>	<p>2.2.1 Afin de faciliter la compréhension et l'adhésion, organiser la communication des processus et objectifs ressources humaines auprès des équipes RH et du management de chaque pays concerné en sachant analyser leurs besoins propres, les raisons d'éventuelles difficultés (langue, culture..) et mettre en œuvre des outils adaptés avec un souci particulier quant à la forme et fréquence des communications(en français et en anglais).</p> <p>2.2.2 Afin de faire partager les enjeux des grandes évolutions organisationnelles, métiers etc. transmettre à tous les acteurs la vision et la stratégie de changement à court, moyen et long terme, y compris la prise en compte des situations de handicap, en sachant comprendre et intégrer les éventuelles résistances locales dans des plans d'action (communication, accompagnement)(en français et en anglais).</p> <p>2.2.3 Afin d'utiliser au mieux tous les relais internes, de développer leur efficacité et leur donner une place</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat intègre avec pertinence un plan de communication dans toute proposition de déploiement ou d'évolution d'une politique RH et d'un processus RH à l'international. - Les parties prenantes de la communication et de l'implémentation d'un processus RH sont clairement identifiées. - Les modalités de la diffusion de l'information et d'un plan de communication dans chaque pays/filiale sont correctement définies (acteurs, cibles, vecteurs, moyens, formalisation, planning, ...). - Les difficultés et contraintes culturelles, réglementaires, sociales et économiques liées à l'implémentation de processus RH dans les pays/filiales sont appréhendées. - Le candidat présente judicieusement les modalités d'un accompagnement direct des filiales internationales pour le déploiement d'un processus RH.

	<p>reconnue, former et accompagner les parties prenantes pouvant contribuer et soutenir/coordonner le changement (ou projet de changement) au sein des entités internationales de l'entreprise en sachant les identifier puis les associer au travers des outils classiques de la gestion de projet de changement (rôle, reconnaissance, coaching) (en français et en anglais).</p> <p>2.2.4 Afin de réduire les risques de blocage / retard, optimiser la mise en œuvre de ces politiques et processus dans chaque entité à l'international dans leurs composantes sociales (relations avec partenaires sociaux), légales (conformité aux règles en vigueur dans les pays concernés) et économiques (masse salariale et engagements sociaux) en sachant s'appuyer sur le réseau de la fonction RH et associer le management (en français et en anglais).</p>		
<p>2.3 Prise en compte et pilotage des dimensions RH des problématiques santé, sûreté et sécurité et contribution à la définition et à la mise en œuvre des plans de gestion de crise sur un périmètre international (en français et en anglais)</p>	<p>2.3.1 Afin d'anticiper d'éventuelles difficultés et retards, participer à l'identification des risques liés aux cultures locales, aux personnes y compris celles en situation de handicap, et à leur traitement ; en sachant analyser et comprendre l'environnement dans lequel opèrent les entités, utiliser les grilles d'analyse de risques et proposer des</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les risques RH en matière de santé, sûreté et sécurité à l'international sont clairement identifiés et mesurés. En particulier une matrice risque de survenance / gravité est présentée, avec un chiffrage à chaque case (continuité ou non de l'activité de l'entreprise, coûts pondérés par les probabilités). - Les politiques et processus associés sont proposés et sont pertinents en fonction des

	<p>solutions RH (en français et en anglais).</p> <p>2.3.2 Afin de créer un cadre conforme aux exigences légales et offrant les meilleures garanties aux salariés, définir des politiques de santé, de sûreté et de sécurité. Définir les standards globaux de l'entreprise en matière d'hygiène et de sécurité ainsi que les conditions de déploiement dans les contextes locaux en sachant analyser les risques généraux et spécifiques à certaines populations, s'appuyer le cas échéant sur des prestataires reconnus et adapter sans cesse ces politiques à des environnements changeants (en français et en anglais).</p> <p>2.3.3 Afin de fournir à tous les niveaux de l'organisation des compétences adaptées et pertinentes organiser la formation et la responsabilisation des acteurs identifiés en sachant construire des plans de développement des compétences, veiller à leur actualisation permanente et à leur adaptation aux situations spécifiques (en français et en anglais).</p> <p>2.3.4 Afin que l'entreprise dispose d'une approche globale et de la meilleure réactivité en période de crise, piloter pour les aspects RH, l'organisation et les processus d'un</p>		<p>activités de l'entreprise et des pays, y compris pour les personnes en situation de handicap. Des modalités satisfaisantes de déploiement et de contrôle de leur efficacité sont présentées. Celles-ci doivent être précisément décrites. Les conditions d'activation de la (ou des) cellules de crises doivent être spécifiées par le candidat.</p> <p>- Le candidat montre sa capacité à gérer les aspects RH d'une situation de crise à l'international en matière de santé, sûreté et sécurité, en relation avec la direction générale, la direction sécurité et l'ensemble des autres parties prenantes, et en intégrant les paramètres réglementaires et sociaux propres à ces sujets.</p>
--	---	--	---

	<p>plan de gestion de crise et, le cas échéant, l'exécution des plans d'action en sachant établir les contributions de la fonction à l'anticipation et l'accompagnement de la crise au travers de plans de communication, formation, présence auprès des salariés, en lien avec les autorités locales (en français et en anglais).</p>		
--	--	--	--

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION

BLOC N° 3 : Direction et pilotage des équipes Ressources Humaines de chaque entité d'une entreprise internationale (en français et en anglais)

<p>3.1 Animation de la fonction RH à l'international pour garantir son efficacité et sa cohérence à l'échelle du Groupe et dans chaque pays (en français et en anglais)</p>	<p>3.1.1 Afin d'assurer une cohérence globale et d'utiliser au mieux l'ensemble des ressources disponibles, créer le réseau RH puis en assurer le leadership et le pilotage en sachant engager l'ensemble des contributeurs, dégager les axes de travail en commun, impulser les nouvelles initiatives ou les évolutions (en français et en anglais).</p> <p>3.1.2 Afin d'éviter des déséquilibres en faveur du siège du Groupe ou de telle ou telle entité, faciliter le fonctionnement en réseau et le</p>	<p>Validation du Bloc N° 3 :</p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale. Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie.</p> <p>Le candidat doit obligatoirement traiter 6 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques</p>	<p>- L'organisation interne à l'international de la fonction RH est correctement analysée en termes de cartographie, de rôles et de responsabilités des différents acteurs.</p> <p>- Le candidat montre sa capacité à proposer des méthodes pertinentes et innovantes de</p>
--	--	--	--

	<p>partage de connaissances et compétences en sachant faire apparaître et valoriser les meilleures pratiques, en donnant à tous les acteurs la possibilité de contribuer et définissant clairement les « règles du jeu » pour les différents acteurs (en français et en anglais).</p> <p>3.1.3 Afin d'assurer l'engagement de toutes les parties prenantes à l'action auprès des salariés, veiller à la bonne collaboration/qualité de service entre les acteurs RH et les managers à l'international en sachant définir et faire vivre des règles de fonctionnement claires tenant compte des sensibilités interculturelles, et en sachant déployer des outils adaptés (équipes virtuelles,...) (en français et en anglais).</p> <p>3.1.4 Afin de pouvoir expliquer la contribution de la fonction et de justifier les investissements nécessaires, mesurer la performance de la fonction RH à l'international ainsi que sa valeur ajoutée et en rendre compte dans l'entreprise ; en sachant contrôler l'adéquation des coûts/ROI/budgets RH/frais de personnel RH et développer la communication autour des enjeux RH et des moyens mis en œuvre</p>	<p>suivantes : droit social, pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions,...), politique RH internationales (organisation, processus, efficience), gestion des talents internationaux, recrutement et intégration, formation et développement, rémunération globale mobilité internationale, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap). Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Un diagnostic de la situation 2) Un plan d'action et des recommandations opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p>	<p>fonctionnement, d'interaction et de management des équipes RH à l'international, y compris pour les personnes en situation de handicap, en lien avec la culture de l'entreprise.</p> <p>- Le pilotage de la performance de la fonction RH et de ses collaborateurs, avec en particulier leur évaluation, est présenté de façon méthodologique et intègre correctement les dimensions stratégiques et économiques globales et locales.</p> <p>- Un plan de formation et d'accompagnement des équipes RH adapté aux besoins des pays/filiales et aux solutions d'organisation proposées est clairement défini (objectifs, modalités, coûts, délais).</p>
--	---	--	---

	<p>pour y répondre (en français et en anglais).</p> <p>3.1.5 Afin d'assurer un socle solide à la fonction, développer et valoriser les compétences des équipes RH en cohérence avec les besoins de l'entreprise d'une manière globale et dans chaque pays en sachant identifier les besoins actuels et futurs, proposer les solutions de formation, accompagnement, travail en réseau pour y répondre et en mesurer régulièrement l'adéquation (en français et en anglais).</p>		
<p>3.2 : Pilotage des équipes Ressources Humaines en tenant compte des contraintes culturelles et réglementaires de chaque pays concerné (en français et en anglais)</p>	<p>3.2.1 Afin de garantir le bon déploiement des politiques globales et le respect des obligations locales, formaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs de chaque service RH des entités internationales et de chaque collaborateur RH ; en sachant créer et mettre en place les critères et indicateurs de performance, les éléments de mesure permettant d'identifier des écarts, les plans d'action correctifs (en français et en anglais).</p> <p>3.2.2 Afin que chacun comprenne sa contribution aux objectifs de la fonction, mener des entretiens d'évaluation des collaborateurs et des équipes RH, mettre en œuvre les actions de formation et de motivation les plus adaptées aux</p>		

	<p>besoins de l'entité et aux us et coutumes du pays en sachant développer les outils nécessaires et favoriser une culture de la performance au sein de l'ensemble de la fonction (en français et en anglais).</p> <p>3.2.3 Afin de vérifier une bonne allocation des ressources, élaborer et suivre les budgets affectés à chaque service RH en sachant renforcer la culture économique de la fonction et utiliser les outils budgétaires de l'entreprise (en français et en anglais).</p> <p>3.2.4 Afin d'assurer l'homogénéité d'un management des salariés qui représente la culture et les valeurs de l'entreprise, définir, promouvoir et veiller à la mise en place des bonnes pratiques managériales dans les entités internationales, y compris en matière de handicap, en sachant établir des outils de type charte du management, les éléments de mesure de type enquêtes d'opinion et en sachant bénéficier d'expériences locales positives qui peuvent être déployées globalement (en français et en anglais).</p>		
--	---	--	--

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC N° 4 : Élaboration et mise en œuvre d'un système de pilotage des données RH dans un contexte international (en français et en anglais)			
<p>4.1 Identification des besoins en termes de données RH, de reporting et de tableaux de bord sociaux à l'international, puis déploiement des systèmes de pilotage des données RH en tenant compte de la particularité de chaque pays, en lien avec les autres fonctions de l'entreprise et en particulier le contrôle de gestion. (en français et en anglais)</p>	<p>4.1.1 Afin d'assurer un pilotage suffisamment précis sans surcharger les entités de reportings inutiles, définir les finalités et prioriser les besoins de l'entreprise en matière de données en sachant analyser les informations déjà existantes et la possibilité de les exploiter, rechercher les compatibilités entre systèmes existants RH (en français et en anglais).</p> <p>4.1.2 Afin de favoriser la gouvernance de la fonction RH aux différents niveaux de l'organisation, construire un tableau de bord RH à l'international ; en sachant établir et suivre les indicateurs pertinents (en français et en anglais).</p>	<p>Validation du Bloc 4 :</p> <p>Etude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunir des informations économiques, juridiques, sociales, fiscales et RH, - analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies, - proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de priorités RH, de risques et opportunités, de contraintes diverses liés à l'environnement juridique et social du pays. <p>L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes et les indicateurs de pilotage RH sont connus. - L'analyse des objectifs, des besoins et des priorités du groupe en matière d'information et de données est correctement réalisée. La capacité de ses filiales internationales à en assurer une délivrance fiable est aussi appréhendée. - Les outils, systèmes d'information et solutions proposés sont techniquement maîtrisés et répondent aux enjeux et aux

	<p>4.1.3 Afin de construire au niveau global des outils partagés et cohérents avec la stratégie RH, définir, déployer et faire évoluer des outils et des solutions digitales appliquées à la fonction RH ainsi que les modalités d'utilisation des systèmes d'information RH en lien avec les systèmes de l'entreprise, en prenant en compte les spécificités culturelles et réglementaires de chaque pays (nature des informations communiquées, règles de protection des données -RGPD-) (en français et en anglais).</p> <p>4.1.4 Afin de pouvoir définir les principaux enjeux économiques de la fonction, participer au contrôle de gestion sociale : coûts, valeur, analyse quantitative et qualitative... en sachant concevoir et suivre les indicateurs les plus significatifs et adaptés, travailler de concert avec la fonction financière (en français et en anglais).</p> <p>4.1.5 Afin d'assurer le déploiement et l'utilisation efficiente des outils et systèmes internes de pilotage des données, organiser la formation des différentes parties prenantes dans chaque pays ; en sachant faire ressortir l'importance de ces outils pour l'entreprise et développer les modules de formation adaptés au contexte local selon la maturité de</p>	<p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale. Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie.</p> <p>Le candidat doit obligatoirement traiter 6 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques suivantes : droit social, pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions,...), politique RH internationales (organisation, processus, efficience), gestion des talents internationaux, recrutement et intégration, formation et développement, rémunération globale, mobilité internationale, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap). Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Un diagnostic de la situation 2) Un plan d'action et des recommandations opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par</p>	<p>besoins de l'entreprise et de ses filiales internationales. La formation des parties prenantes internationales à leurs modalités d'utilisation est prévue.</p> <p>- Les indicateurs de pilotage de contrôle de gestion sociale sont pertinents (analyse de la démographie dans ses différentes composantes, identification des différents groupes homogènes par genre, classification externe ou interne, ancienneté, qualification, statut, rémunération moyenne, et au niveau macro-économique masse salariale et engagements sociaux, ratio CA/frais de personnels, analyse des frais de personnel au regard de la valeur ajoutée, ratios Masse salariale / EBITDA...)</p>
--	---	---	--

	son organisation (en français et en anglais).	un jury composé a minima de 50% de professionnels.	
<p>4.2 Élaboration et pilotage de la mise en œuvre d'une veille juridique et sociale dans chaque pays, y compris concernant la prise en compte des situations de handicap, pour s'assurer de la conformité et de la mise à jour de la gestion des Ressources Humaines au sein de chaque entité (en français et en anglais)</p>	<p>4.2.1 Afin de garantir à l'entreprise qu'elle évolue en conformité aux dispositions légales et en adéquation aux pratiques du marché, piloter l'identification des sources d'information pertinentes dans chaque pays ainsi que leur fréquence de consultation (en français et en anglais) ; en sachant utiliser des études comparatives avec d'autres sociétés, le recours aux réseaux professionnels et la collaboration avec les consultants externes (en français et en anglais).</p> <p>4.2.2 Afin d'utiliser au plus vite l'information essentielle et la plus adaptée à l'entreprise, élaborer des règles d'analyse et de synthèse des informations ainsi que de communication auprès des parties prenantes à l'international en sachant construire, déployer et utiliser les outils ad hoc d'« intelligence RH » (en français et en anglais).</p> <p>4.2.3 Afin de pouvoir anticiper le mieux possible les évolutions réglementaires et de marché, y compris la prise en compte des</p>		<p>- Les méthodes de veille juridique et sociale sont connues. Le candidat doit en particulier démontrer sa connaissance des différentes sources de droit applicable (ordre public, droit du travail, droit conventionnel et jurisprudentiel) ainsi que sa capacité à proposer un plan de veille, d'alerte, en particulier en matière de situation de handicap, et de conservation/diffusion des informations pertinentes (knowledge management)</p> <p>- Les risques juridiques et sociaux sont clairement identifiés et évalués dans chaque environnement spécifique à l'international, ainsi que leurs conséquences économiques potentielles.</p> <p>- Le pilotage des écarts réglementaires (acteurs, analyse, actions proposées présentant une hiérarchie des écarts à supprimer ou à réduire, et aspects</p>

	situations de handicap, contribuer à la définition d'un processus d'alerte et de remontée des informations à l'international ainsi qu'à sa mise en œuvre en sachant mettre en place des relais locaux fiables en interne et externe et piloter le système (appréciation de la qualité / rapidité de la remontée des informations, reconnaissance des contributeurs ...) (en français et en anglais).		communication) est correctement appréhendé.
--	--	--	---

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION

BLOC COMPLEMENTAIRE N° 5 : Élaboration et mise en œuvre de la politique de mobilité internationale (en français et en anglais)

5.1 Réaliser et actualiser régulièrement la politique de mobilité internationale de l'entreprise pour répondre à la stratégie et à l'évolution des activités de l'entreprise à l'international (en français et en anglais).	5.1.1 Afin de répondre aux besoins de l'organisation à l'international en matière de besoins en compétences spécifiques, analyser les problématiques de mobilité internationale rencontrées par le groupe en fonction des types de population de salariés, des activités et de leurs localisations	<p>Focus Mobilité Internationale de l'étude de cas simulé, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) dans laquelle le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunir des informations relatives à la mobilité internationale vers et hors du pays concerné (droit 	- L'analyse des besoins des filiales en matière de Mobilité Internationale est réalisée et intègre l'ensemble des données nécessaires : compétences disponibles au regard des besoins et leur nature (ex. dirigeants, ingénieurs, techniciens spécialisés, autres talents), type de support devant être fourni par le siège (ex. contrat, calcul de package d'expatrié, aide à la recherche de prestataires externes, aides
---	--	---	---

<p>géographiques dans le monde (en français et en anglais)</p> <p>5.1.2 Afin de respecter les réglementations et d'optimiser l'organisation et les coûts, définir les axes politiques en matière de statuts de mobilité internationale (détaché, expatrié, commuting, multi-sites, rotationnel, etc.) (en français et en anglais)</p> <p>5.1.3 Afin d'offrir un cadre commun et équitable pour les salariés en mobilité internationale, élaborer les règles du groupe en matière d'accompagnement à la mobilité internationale (déplacements, prise en compte de la famille, déménagement, logement, cours de langue et d'interculturel, etc.) (en français et en anglais)</p> <p>5.1.4 Afin de capitaliser sur l'expérience que les salariés ont acquise à l'international et d'optimiser l'organisation, définir les principes de gestion des retours d'affectation (en français et en anglais)</p> <p>5.1.5 Afin d'optimiser la gestion de la mobilité internationale, définir les règles financières associées à la politique (packages de rémunérations internationales, coûts de l'accompagnement,</p>	<p>applicable, conventions collectives, immigration, protection sociale, dispositions fiscales spécifiques, obligations légales en particulier en termes de lois de polices et de rémunérations)</p> <p>- analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies</p> <p>- proposer une analyse des risques et opportunités décelées en matière de mobilité internationale ainsi que des contraintes liées à l'environnement juridique, social et culturel du pays.</p> <p>- proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de statuts et de coûts relatifs à la mobilité internationale vers et hors du pays concerné.</p> <p>L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale. Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales, sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie.</p>	<p>aux formalités de Mobilité Internationale dans le pays d'origine et de destination, etc.), délais, coûts.</p> <p>- L'analyse des risques et opportunités présentés par les contextes des pays de présence est pertinente en termes juridiques, sociaux, fiscaux, santé et sécurité, RH et menée de manière hiérarchisée (urgent/important, acteurs, coûts-qualité-délais) Elle permet d'obtenir les informations indispensables à l'élaboration et au pilotage des politiques et des plans d'actions Mobilité Internationale.</p> <p>- Les pistes d'amélioration des politiques et plans Mobilité Internationale sont clairement identifiées et formalisées de manière motivée. Elles découlent des analyses précédentes et répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise à l'international et à ses environnements économiques, réglementaires et sociaux.</p> <p>- Les méthodes et techniques relatives à chaque processus Mobilité Internationale sont maîtrisées, c'est-à-dire que les cours de la certification sont correctement suivis : processus de traitement des dossiers de mobilité internationale, processus associés en termes juridiques, de calculs de package de rémunération et des éventuels coûts à refacturer aux filiales internationales, de protection sociale dans le pays d'origine et d'accueil incluant la prise en compte des dispositifs bilatéraux et internationaux de sécurité sociale, de prise en compte de la fiscalité incluant les conventions fiscales</p>
--	---	--

	<p>refacturations internationales, etc.) (en français et en anglais)</p> <p>5.1.6 Afin de garantir à l'entreprise qu'elle évolue en conformité aux dispositions légales et d'accompagner les salariés, élaborer les règles de santé, sécurité et sûreté applicables aux salariés en mobilité internationale en fonction des zones géographiques ainsi qu'un plan de gestion de crise et de communication (en français et en anglais)</p> <p>5.1.7 Afin de répondre aux interrogations des salariés et de mettre à disposition les informations, élaborer les axes de communication de la politique de mobilité internationale auprès des salariés du groupe et des salariés concernés en particulier (en français et en anglais)</p>	<p>Le candidat doit obligatoirement traiter 4 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques d'expertise Mobilité Internationale suivantes : politique de mobilité internationale, cadre juridique, rémunération/package, protection sociale, fiscalité, immigration, pilotage des dossiers de mobilité internationale.</p> <p>Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :</p> <p>1) Un diagnostic de la situation 2) Un plan d'action et des recommandations politiques et opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées</p> <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p>	<p>bilatérales, d'accompagnement RH de la Mobilité Internationale (contexte familial et conjoint, déplacements internationaux, déménagement international, scolarisation des enfants, processus d'immigration, cours de langue et d'interculturel, éventuelle sensibilisation à la sécurité, gestion des retours).</p> <p>- Chaque processus Mobilité Internationale de l'entreprise, avec ses objectifs et ses limites dans les pays de présence, est correctement mis en œuvre dans le cadre de chaque dossier de Mobilité Internationale : bonne application des techniques et méthodes de chaque processus, priorisation des actions à mener à court et moyen terme, mobilisation à bon escient des parties prenantes, bonne prise en compte de l'intérêt du salarié et de l'entreprise, respect des législations applicables, prise en compte des facteurs culturels.</p> <p>- Les parties prenantes engagées dans les plans Mobilité Internationale sont correctement recensées : managers, salariés en Mobilité Internationale, RH et financiers des entités internationales impliquées, administrations et autres organismes des pays d'origine et de destination, prestataires externes dans les pays concernés.</p> <p>- Le candidat montre sa capacité à proposer des solutions en matière de Mobilité Internationale, parfois innovantes (ex. télétravail international), Elles doivent toujours être techniquement maîtrisées, adaptées aux besoins de l'entreprise et</p>
<p>5.2 Elaborer et piloter les processus de mobilité internationale afin d'optimiser les délais de réponse aux entités du groupe concernant des transferts internationaux de compétences, dans le respect de la politique du groupe et des réglementations locales (en français et en anglais).</p>	<p>5.2.1 Afin d'assurer la conformité de l'entreprise, analyser les réglementations et les risques employeurs et salariés dans des contextes juridiques et culturels hétérogènes (en français et en anglais)</p> <p>5.2.2 Afin de répondre aux besoins de l'organisation, piloter le traitement</p>		

	<p>des dossiers de mobilité internationale depuis la demande de l'entité jusqu'à l'affectation du salarié (en français et en anglais)</p> <p>5.2.3 Afin de garantir à l'entreprise et aux salariés en mobilité internationale la meilleure conformité aux dispositions légales, déterminer et piloter les processus juridiques à l'international (réglementation applicable, contrat de travail international, respect des obligations des employeurs dans le pays d'origine et de destination, etc.) (en français et en anglais)</p> <p>5.2.4 Afin de remplir une obligation dont le défaut impliquerait une sanction pénale pour le dirigeant, piloter le processus d'immigration (en français et en anglais)</p> <p>5.2.5 Afin d'être en mesure de communiquer le coût du salarié à la filiale d'accueil et de présenter son traitement au salarié, concevoir le calcul du package de rémunération du salarié en mobilité internationale (en français et en anglais)</p> <p>5.2.6 Afin d'optimiser le traitement social du salarié et de sa famille en termes de qualité de prestations et d'optimiser son coût pour l'entreprise, définir le schéma de protection sociale du salarié en</p>		<p>permettre la déclinaison de leur processus et de leur pilotage au niveau groupe tout comme dans certains environnements internationaux stratégiques.</p>
--	---	--	---

	<p>mobilité internationale (en français et en anglais)</p> <p>5.2.7 Afin d'assurer une certaine équité fiscale entre les salariés en mobilité internationale et de les sécuriser financièrement, assurer la prise en compte de la problématique fiscale dans le processus de mobilité internationale au travers de méthodes de compensation ou d'égalisation fiscale (en français et en anglais)</p>		
--	--	--	--

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC COMPLEMENTAIRE N° 6 : Élaboration et mise en œuvre d'une politique de Rémunération et d'Avantages Sociaux à l'international (en français et en anglais)			
6.1 Concevoir et piloter les systèmes de classification et de structures de rémunération associées au sein du groupe et dans les entités locales afin d'assurer l'attractivité et la rétention des salariés dans chaque pays (en français et en anglais).	6.1.1 Afin de disposer d'une représentation fidèle de la réalité des hiérarchies des rémunérations existantes, concevoir et réaliser une cartographie et une classification des postes d'un groupe international (en français et en anglais)	Focus Rémunérations et Avantages Sociaux de <u>l'étude de cas simulé</u>, en anglais, de l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) dans laquelle le candidat doit : - réunir des informations relatives aux rémunérations et avantages sociaux du pays concerné	- L'analyse des problématiques et des besoins des filiales internationales en matière de Rémunération et Avantages Sociaux est réalisée correctement et intègre l'ensemble des données nécessaires : objectifs stratégiques (ex. attractivité, rétention, reconnaissance, ...), données marché, informations RH des filiales internationales, contrats (ex. santé, retraite, ...), structure des rémunérations et les modalités associées à chaque composante,

<p>6.1.2 Afin d'assurer la compétitivité en matière de rémunération des différentes filiales à l'international d'un groupe international, analyser les rémunérations pratiquées sur les différents marchés du travail locaux et réaliser des enquêtes de rémunération par pays et par régions (en français et en anglais)</p> <p>6.1.3 Afin de garantir la cohérence des rémunérations pour des postes comparables à l'échelle d'un groupe international, et donc garantir l'équité interne, piloter les analyses du positionnement des postes - méthodologie dite de « pesée de poste » (en français et en anglais)</p> <p>6.1.4 Afin de garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi que la conformité avec les lois existantes, réaliser des enquêtes de rémunération par genre au siège et dans chacune des entités du groupe et alerter si des écarts sont constatés à postes et compétences comparables.</p> <p>6.1.5 Afin de garantir l'attractivité et la fidélisation des talents et de garantir que l'entreprise dispose des compétences dont elle a besoin, proposer des structures de rémunération en ligne avec les besoins du groupe en fonction de ses métiers, de ses populations de</p>	<p>(réglementation associée, pratiques locales, salaire de base, rémunérations variables, rémunérations des dirigeants, pratiques en matière d'enquêtes de salaires, de plans de santé, de retraite, de prévoyance, de véhicules de fonction, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyser et présenter une synthèse de l'ensemble des informations réunies - proposer une analyse des risques et opportunités décelées en matière de rémunérations et avantages sociaux ainsi que des contraintes liées à l'environnement juridique, social et culturel du pays. - proposer des recommandations à la Direction Générale, en particulier en matière de structures de rémunération, de pilotage de la masse salariale et de leurs impacts financiers dans le pays concerné. <p>L'étude écrite réalisée en binôme est évaluée par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p> <p>Etude de cas (réel ou simulé) d'une entreprise internationale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses principales dimensions économiques et sociales,</p>	<p>rémunération des dirigeants, plans de santé, plans retraite, prévoyance, avantages divers (ex. flotte de véhicules, ...).</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des risques et opportunités présentés par les pays de présence est menée en termes culturels, sociologiques, réglementaires, sociaux et économiques. Cette analyse permet d'obtenir des informations circonstanciées indispensables à l'élaboration et au pilotage des politiques et des plans d'actions locaux en matière de Rémunération et Avantages Sociaux. - Des pistes d'amélioration ou d'adaptation des politiques de Rémunération et d'Avantages Sociaux et de leur mise en œuvre en fonction des activités de l'entreprise et des pays sont clairement identifiées et formalisées de manière motivée. Elles découlent des analyses précédentes et répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise à l'international. Les impacts des pistes proposées ont été clairement perçus en termes culturels, sociaux et budgétaires. <p>Des modalités satisfaisantes de déploiement et de contrôle de l'efficacité des politiques Rémunérations et Avantages Sociaux et de leur mise en œuvre à l'international sont présentées. Celles-ci doivent être précisément décrites : méthodes utilisées, panels d'indicateurs et justification de leur choix, valeur basses / médianes et hautes, ainsi que la fréquence à laquelle ils sont</p>
--	--	--

	salariés, et de ses marchés locaux) (en français et en anglais)	sa place et son évolution sur son marché national et international, ses perspectives d'activité et RH, et sa stratégie.	calculés, à qui ils sont communiquées et les actions requises le cas échéant. Des révisions régulières des politiques Rémunérations et Avantages Sociaux doivent être proposées dans les pays de présence (analyse des écarts avec les attendus, points d'amélioration, acteurs, planning, bénéfices/opportunités/coûts, budget,) et clairement décliné avec une priorisation des actions à mener à court et moyen terme.
6.2 Elaborer et mettre en œuvre la politique Rémunération dans un environnement international afin de contrôler les budgets de masse salariale et les pratiques locales ainsi que d'attirer et de retenir les talents locaux dans le respect des contextes réglementaires et culturels locaux. (en français et en anglais)	<p>6.2.1 Afin de garantir la compétitivité du groupe sur ses différents marchés du travail ainsi que la cohérence de ses rémunérations, participer à la fixation et aux évolutions des salaires de base et des rémunérations variables court terme (primes, bonus) dans les entités internationales (en français et en anglais)</p> <p>6.2.2 Afin de garantir l'attraction et la fidélisation des salariés qui y sont éligibles, concevoir et déployer dans les entités à l'international les éventuelles rémunérations variables long terme : stock-options, actions gratuites ... (en français et en anglais)</p> <p>6.2.3 Afin de garantir leur attraction et fidélisation ainsi que la satisfaction des actionnaires, piloter la rémunération des dirigeants des filiales et du groupe (structure, réglementation, mandat social, organes décisionnels, paie, etc.) (en français et en anglais)</p> <p>6.2.4 Afin de faciliter des prises de décision ainsi que leur pertinence, concevoir et piloter la consolidation des données des filiales internationales (en français et en anglais)</p>	<p>Le candidat doit obligatoirement traiter 4 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques d'expertise Rémunérations et Avantages Sociaux à l'international suivantes : politique Rémunération, politique Avantages Sociaux, structure de rémunération, rémunérations variables court ou long terme, classification, rémunération des dirigeants internationaux, engagements financiers liés à la masse salariale.</p> <p>Sur la base du cas (réel ou simulé), le candidat réalise en relation avec le thème correspondant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Un diagnostic de la situation 2) Un plan d'action et des recommandations politiques et opérationnelles en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les questions posées <p>Ces thèmes sont traités dans le cadre d'une épreuve écrite et évalués par un jury composé a minima de 50% de professionnels.</p>	<p>- Les méthodes et techniques relatives aux Rémunérations et Avantages Sociaux à l'international sont maîtrisées, c'est-à-dire que les cours de la certification sont correctement sus : méthodes de cartographie des postes et de classification, enquêtes de salaires, analyse de marchés de rémunération dans différents pays, structure de rémunération, rémunérations variables court et long terme, rémunération des dirigeants, actionnariat salarié, épargne salariale, plans de santé, de retraite et de prévoyance et les principaux systèmes dans le monde (ex. répartition/capitalisation, public/privé, ...), pilotage des flottes de véhicule, processus d'évolution des salaires, principes d'équité et d'égalité des salaires, pilotage des budgets multi-pays de masse salariale, engagements sociaux et leurs impacts au bilan, financement des programmes d'avantages sociaux et les normes internationales associées, parties prenantes internes et externes.</p>

	<p>6.2.5 Afin de contribuer à l'efficacité économique du groupe, proposer et valider l'évolution des budgets de masse salariale des filiales dans les différents pays d'implantation du groupe en tenant compte des contraintes locales et des lignes directrices du groupe. (en français et en anglais)</p>		
<p>6.3 Elaborer et mettre en œuvre la politique Avantages Sociaux dans un environnement international afin de contrôler les coûts sociaux et la régularité des pratiques locales ainsi que d'attirer et de retenir les talents locaux. Dans le respect des contextes réglementaires et culturels locaux. (en français et en anglais)</p>	<p>6.3.1 Afin de disposer d'une représentation fidèle et exhaustive des avantages sociaux proposés, piloter et mener des cartographies internes et externes à l'international (en français et en anglais)</p> <p>6.3.2 Afin de garantir la compétitivité du groupe sur ses différents marchés du travail ainsi que la cohérence de ses avantages sociaux, définir une politique groupe concernant les avantages sociaux (santé, retraite, accident du travail, décès, avantages en nature -véhicule-, etc.). Optimiser financièrement sa déclinaison dans chaque filiale internationale dans le respect des réglementations locales, des environnements culturels, de choix politiques locaux et des ressources financières. (en français et en anglais)</p> <p>6.3.3 Afin de contribuer à l'efficacité économique du groupe, définir des modes de financement des programmes d'avantages sociaux, et</p>		

	en piloter le reporting comptable consolidé en conformité avec les normes internationales et nationales applicables - IFRS, USGAAP, Solvency, etc... (en français et en anglais)		
--	--	--	--