

Référentiel Manager des Ressources Humaines internationales

Blocs de compétences :

Bloc 1	Élaborer la stratégie Ressources Humaines et organiser la fonction RH dans une entreprise internationale
Bloc 2	Mettre en œuvre et optimiser les processus de gestion des Ressources Humaines d'une entreprise internationale
Bloc 3	Diriger, piloter et animer les équipes Ressources Humaines d'une entreprise internationale
Bloc 4	Elaborer et piloter une politique de développement des compétences et des talents à l'international
Bloc 5	Élaborer et mettre en œuvre la politique de mobilité internationale
Bloc 6	Élaborer et mettre en œuvre une politique de rémunération et d'avantages sociaux à l'international

Conditions de validation :

Pour obtenir la certification professionnelle Manager des Ressources Humaines internationales, le candidat doit :

- valider les blocs de compétences 1 à 3
- valider au choix un des blocs complémentaires 4, 5 ou 6
- valider sa thèse professionnelle et sa soutenance

Chaque bloc peut être validé de manière autonome.

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° 1 Élaborer la stratégie Ressources Humaines et organiser la fonction RH dans une entreprise internationale			
1.1 Conception de la stratégie et des politiques ressources humaines dans chaque pays d'implantation de l'entreprise, en phase avec les objectifs de la Direction Générale	<p>1.1.1 Traduire la stratégie générale d'entreprise en enjeux RH globaux et locaux en définissant des objectifs et plans d'actions RH précis avec les délais, moyens mis en œuvre, contributions des différentes équipes RH et résultats attendus, pour mobiliser l'ensemble de la fonction RH de l'entreprise sur des priorités claires et partagées (en français et en anglais)</p> <p>1.1.2 Identifier les spécificités réglementaires, sociales et fiscales RH de chaque pays dans lequel l'entreprise dispose d'une filiale ou projette de s'implanter en s'appuyant sur des ressources documentaires (notes d'information pays, sites gouvernementaux) et sur les informations fournies par les experts RH locaux, pour évaluer les risques et opportunités RH et éclairer au mieux les décisions d'investissement en capital humain. (en français et en anglais)</p>	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale).</p> <p>Il est demandé au candidat de :</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. 	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie RH et les politiques associées intègrent les enjeux stratégiques et les données économiques de l'entreprise de manière globale ainsi que par activité et par métier et pour chaque filiale (CA, EBITDA, résultat Net) ainsi que les données sociales (indicateurs démographiques, par genre, par statut, répartition de la démographie au regard de la classification conventionnelle ou bien interne des emplois et rémunérations moyennes par catégorie). Elles répondent aux besoins de l'entreprise et sont déclinées de manière claire, précise, et argumentée. (C1.1.1) (M1) - L'analyse des besoins des filiales à l'international est correctement réalisée et intègre l'ensemble des données RH utiles, en particulier l'effectif et les compétences des équipes RH, les compétences à acquérir ou à développer (via l'analyse des écarts), les processus RH existants et leur degré de maturité et d'efficacité ainsi que ceux à mettre en place. Ces besoins sont présentés de manière synthétique et hiérarchisée (essentiels,

<p>1.2 Structuration de l'organisation des ressources humaines, de son fonctionnement et de sa gouvernance adaptée aux spécificités des pays d'implantation</p>	<p>1.1.3 Etablir les principaux axes stratégiques RH pour le groupe et sa traduction en termes de politiques RH et d'organisation de la fonction RH en définissant la répartition des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes expertises, pour répondre aux besoins et enjeux de l'organisation dans chaque région (en français et en anglais)</p> <p>1.2.1 Contribuer à la construction de l'organisation et des structures décisionnelles cibles dans chaque pays ainsi qu'à la définition des rôles, responsabilités de chaque fonction en utilisant des modèles d'organisation à l'international de référence tels que le modèle EPRG de Perlmutter, pour assurer la cohérence organisationnelle du groupe ainsi que faciliter sa lisibilité en interne et en externe (en français et en anglais)</p>	<p>désirables, urgents, importants). Les recommandations sont adaptées aux spécificités de chaque pays. (C1.1.2/C1.1.3) (M1)</p> <p>- L'analyse des risques et opportunités RH ainsi que des contextes des pays où l'entreprise est présente est pertinente et menée de manière structurée. Elle permet d'obtenir les informations indispensables (légales, sécuritaires, sanitaires) à l'élaboration et au pilotage des politiques RH dans une entreprise internationale. (C1.1.2/C1.1.3) (M1)</p> <p>- Les plans d'actions proposés sont réalistes et intègrent les acteurs et moyens nécessaires, un planning, un budget et l'évaluation du retour sur investissement. (C1.1.2/C1.1.3) (M1)</p> <p>- Les parties prenantes engagées dans les plans RH à l'international sont correctement identifiées et recensées (nombre, responsabilités, périmètres, compétences existantes/à acquérir ou à développer). (C1.2.1) (M1)</p> <p>- Les plans RH proposés assignent un rôle défini et des responsabilités précises à chaque partie prenante (leader/contributeur, objectifs, moyens alloués et délais de réalisation). (C1.2.2) (M1)</p>
--	---	---

	<p>1.2.2 Définir le mode de gouvernance et de pilotage des ressources humaines dans chaque pays intégrant leurs spécificités et leurs contraintes en s'appuyant sur des outils de cartographies des responsabilités de type RACI (Réalisateur, Approbateur, Consulté et Informé) afin d'assurer le respect des politiques groupe tout en conservant une proximité des RH avec les opérations locales (en français et en anglais)</p> <p>1.2.3 Cartographier les différentes politiques RH locales en s'appuyant sur les différents directions RH locales et un outil structuré adapté à l'ensemble des pays d'implémentation afin d'obtenir une vue consolidée des pratiques de chaque pays et de construire une politique RH globale cohérente qui tient compte des spécificités locales (en français et en anglais)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La description de l'existant en matière d'organisation de l'entreprise (organisation initiale, organisation cible, carte de transformation) démontre la maîtrise des outils d'analyse. (C.1.2.1/C.1.2.2) (M1) - Les principes de gouvernance proposés sont argumentés, pertinents au regard de l'analyse réalisée de l'existant et exprimés de manière précise et synthétique. (C1.2.2) (M1) - L'organisation de la fonction RH à l'international et de ses politiques RH locales sont précisément cartographiées. Les rôles et responsabilités des différents acteurs sont décrits de manière exhaustive. (C1.2.2/C1.2.3) (M1) - Les avantages et les inconvénients des politiques et des plans existants sont clairement analysés et exposés. L'analyse présentée des écarts est chiffrée et comprend l'évaluation des pratiques à laisser en l'état et des coûts d'opportunité. (C1.2.3) (M1) - Les pistes d'amélioration des politiques et des plans RH sont repérées et formalisées, en intégrant la prise en compte des situations de handicap. Elles répondent aux besoins RH de l'entreprise à l'international et intègrent ses environnements économiques, réglementaires
--	---	--	--

<p>1.3 Élaboration d'un plan de Gestion des Ressources Humaines, en collaboration avec les équipes RH internationales et les managers en respectant la réglementation et les us et coutumes de chaque pays concerné et en intégrant les éventuelles situations de handicap</p>	<p>1.3.1 Définir des règles et processus groupe pour le recrutement, l'intégration et le management de la performance des collaborateurs en s'appuyant sur des modèles et outils globaux tels que des plateformes de recrutement ou des supports d'entretiens annuels, tout en intégrant les particularités juridiques et culturelles locales et les situations de handicap, afin de garantir la performance et la cohérence des pratiques et des évaluations des contributions individuelles et collectives quelle que soit la région concernée (en français et en anglais)</p> <p>1.3.2 Concevoir la stratégie et la politique générale de rémunération et avantages sociaux en travaillant avec les filiales de chaque pays pour l'adapter aux spécificités et contraintes de chaque marché, afin d'assurer le meilleur équilibre possible entre la volonté de développer l'attractivité de l'entreprise et de fidéliser les collaborateurs et la nécessité de contrôler les coûts salariaux (en français et en anglais)</p> <p>1.3.3 Concevoir les politiques et les processus de mobilité internationale en construisant avec les équipes locales des packages incitatifs et</p>	<p>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé (épreuve écrite) 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 2 sujets, en français, sur les thématiques suivantes : droit social et gestion des ressources humaines intégrant potentiellement le recrutement et intégration, la formation et le développement, la gestion des effectifs, les outils RH, etc.</p> <p>Sur la base du cas, 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 	<p>et sociaux. Leurs impacts ont été identifiés. (C1.2.3) (M1)</p> <p>- Les règles, processus et plans RH associés sont présentés avec précision et comportent systématiquement les acteurs à associer et moyens à mobiliser ainsi qu'un planning et un chiffrage (qualité souhaitée, coûts liés à la mise en œuvre, calendrier associé). (C1.3.1/C1.3.2/C1.3.3/C1.3.4) (M2)</p> <p>- Les enjeux, les grands principes, les méthodes et les outils et processus relatifs à chaque politique sont maîtrisés et s'appuient sur les concepts et méthodes opérationnelles de référence (par ex. méthodologies de mise en place d'un programme de formation, méthode de classification des emplois, mise en place d'un dispositif de rémunération, principes clés d'une politique de mobilité internationale). (C1.3.1/C1.3.2/C1.3.3/C1.3.4) (M2)</p> <p>- Le/la candidat/e démontre sa capacité à proposer des solutions organisationnelles adaptées au caractère international de l'entreprise, à ses contraintes, à ses enjeux, et aux spécificités de chaque pays/filiale : organigrammes, sociogrammes et logigrammes. (C1.1.1/C1.1.2/C1.1.3/C1.2.1/C1.2.2/C1.2.3/C1.2.4) (M1) (C1.3.1/C1.3.2/C1.3.3/C1.3.4) (M2)</p>
---	---	---	---

	<p>adaptés aux différents profils des salariés en mobilité tout assurant une veille pour se tenir à jour et respecter les cadres juridiques, financiers et administratifs de chaque pays, afin d'offrir des perspectives de carrière internationale au plus grand nombre de collaborateurs tout en veillant à une application cohérente et équitable de la politique dans l'ensemble des entités du groupe (en français et en anglais)</p> <p>1.3.4 Concevoir le volet RH d'une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) en fixant des ambitions et en établissant un plan d'actions en matière de gestion du handicap, de la diversité et d'insertion des jeunes dans chaque zone d'implantation, avec des objectifs partagés mesurables pour répondre à la fois aux exigences réglementaires et aux attentes sociétales (en français et en anglais)</p>	<p>de l'entreprise et les questions posées</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 Mettre en œuvre et optimiser les processus de gestion des Ressources Humaines d'une entreprise internationale			
2.1 Formalisation des processus et modalités de gestion des Ressources Humaines et suivi de leur mise en œuvre à l'échelle internationale	<p>2.1.1 Formaliser les processus de gestion RH adaptés aux entités de chaque pays ainsi que leurs plans de déploiement en prenant en compte leurs ressources et spécificités pour assurer leur bonne mise en œuvre au quotidien (en français et en anglais)</p> <p>2.1.2 Concevoir un système de pilotage et les indicateurs de performance associés en utilisant les systèmes d'information RH (SIRH) adaptés, pour alléger la charge administrative de la fonction et opérer un reporting efficace en matière de recrutement, mobilité, formation et rémunération (en français et en anglais)</p> <p>2.1.3 Déployer les processus Ressources Humaines à l'échelle du groupe en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - analysant les écarts constatés par rapport aux objectifs 	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale).</p> <p>Il est demandé au candidat de :</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. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des processus de gestion RH créateurs de valeur ajoutée est identifié et présenté sous forme d'un tableau synthétique et ce, pour chaque pays dans lequel l'entreprise est implantée. (C2.1.1) (M1) - Pour chaque processus, sont déterminés les acteurs à impliquer, des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et des niveaux de priorité (C2.1.1/C2.1.2) (M1) - Le système de pilotage de la performance de l'organisation et de la stratégie RH comprend des indicateurs d'efficacité qui sont pertinents au regard des finalités. Ils sont formalisés avec précision. (C2.1.2) (M1) - Les différentes typologies de SIRH sont connues. Le candidat démontre sa capacité à identifier les outils adaptés aux besoins du groupe et à mettre en avant

<p>2.2 Accompagnement du déploiement des processus et décisions RH auprès des différentes parties prenantes - managers et équipes RH - de chaque pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifiant les dérives éventuelles (défaut de performance, taux de rotation du personnel élevé, retard dans les recrutements) -proposant des solutions adaptées à l'environnement légal et opérationnel de chaque unité - mettant en œuvre les actions correctives nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés afin de garantir l'efficacité du déploiement dans les différentes entités du groupe (en français et en anglais) <p>2.2.1 Coordonner les relations sociales à l'échelle internationale en collaboration avec les départements ressources humaines des différents pays en maîtrisant les grandes typologies du droit social et en assurant une veille sur les pratiques novatrices, afin de tendre vers une approche RH commune tout en assurant la conformité au niveau local et le maintien d'un bon climat social (en français et en anglais)</p> <p>2.2.2 Organiser la communication sur les enjeux, objectifs et processus RH auprès des équipes RH et du management de chaque pays, en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - partageant la vision et la stratégie à court, moyen et long terme 	<p>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé (épreuve écrite) 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 2 sujets, en français, sur les thématiques suivantes : droit social et gestion des ressources humaines intégrant potentiellement le recrutement et intégration, la formation et le développement, la gestion des effectifs, les outils RH, etc.</p> <p>Sur la base du cas, 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>leurs principales fonctionnalités et leurs apports en termes d'efficacité. (C2.1.2/C2.1.3) (M1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système pour monitorer le déploiement de chaque processus RH est systématiquement indiqué. Les solutions proposées intègrent une priorisation des actions à mener à court et moyen terme. (C2.1.3) (M1) - Les spécificités culturelles, les contraintes réglementaires, économiques et sociales liées à l'environnement (pays, filiale) dans lequel chaque processus doit se déployer sont identifiées. Le/la candidat/e démontre, en particulier, une maîtrise des sources d'information à exploiter notamment en matière juridique et de relations sociales. (C.2.2.1) (M2) - Les processus proposés sont cohérents avec leur environnement, durables et évolutifs. Ils prennent en compte toutes les dimensions de l'entreprise (humaine, économique, sociale). (C.2.2.1) (M2) - Un plan de communication est systématiquement présenté dans toute
--	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - analysant les besoins propres à chaque filiale - repérant les éventuelles difficultés d'application (liées à la langue, la culture ou au contexte réglementaire) - identifiant les risques et les spécificités locales, y compris celles liées aux personnes en situation de handicap - mobilisant les canaux et de communication adaptés pour faciliter la compréhension et l'adhésion de toutes les parties prenantes (en français et en anglais) <p>2.2.3 Accompagner l'ensemble des acteurs impliqués dans les projets de développement ou de transformation au sein des entités internationales en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifiant les parties prenantes - utilisant les outils de gestion de projets de changement - mettant en place des actions de formation ou d'accompagnement adaptées (développement des compétences, coaching) afin de développer leur efficacité, les responsabiliser et leur donner une place reconnue (en français et en anglais) <p>2.2.4 Assurer une bonne qualité de service de la fonction RH vers les dirigeants et managers à l'international en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définissant des règles de fonctionnement claires intégrant les aspects interculturels 		<p>proposition de déploiement ou d'évolution d'une politique RH et d'un processus RH à l'international. Les modalités et canaux de diffusion de l'information dans chaque pays/filiale sont définis (acteurs, cibles, vecteurs, moyens, formalisation, planning etc.) et intègrent des outils pour communiquer à distance. (C2.2.2) (M2)</p> <p>- L'ensemble des acteurs à impliquer dans l'implémentation des processus RH et projets de transformation sont identifiés. (C2.2.3) (M2)</p> <p>- L'ensemble de moyens d'accompagnement humains et matériels ont été identifiés et précisément décrits. (C2.2.3) (M2)</p> <p>- Le/la candidat/e définit le niveau de qualité de service à fournir aux clients internes de la fonction ainsi que les modalités d'évaluation associées. Il propose des alternatives pour maintenir</p>
--	---	--	---

<p>2.3 Gestion d'un projet de conduite de changement à l'échelle internationale lors de contextes de transformations business, de crises et d'évolutions sociétales</p>	<p>- déployant des outils adaptés au contexte d'une organisation présente à l'international - faisant évoluer régulièrement les processus dans une démarche d'amélioration continue pour engager toutes les parties prenantes dans la déclinaison du plan de gestion RH (en français et en anglais)</p> <p>2.3.1 Impliquer la fonction RH à la réussite de projets transformants tels que l'ouverture de filiales ou des opérations de cession fusions/acquisitions à l'international en sachant concevoir, planifier et suivre la mise en œuvre de plans d'intégration, de développement du leadership, et de politiques, processus et outils RH communs, afin d'accompagner le développement de l'entreprise (en français et en anglais)</p> <p>2.3.2 Définir le rôle de la fonction RH dans la prévention et la gestion de crises géopolitiques, technologiques, sanitaires, économiques et sociales au niveau du groupe, à travers la formalisation de plans de communication, de formation, de présence auprès des salariés, en lien avec les autorités compétentes afin de garantir la meilleure réactivité possible, une approche globale et des processus cohérents</p>		<p>le niveau de qualité de service dans la durée. (C2.2.4) (M2)</p> <p>- La contribution de la fonction RH dans les projets de transformation à l'international est clairement présentée avec les bénéfices attendus et les risques. Les conditions d'activation de la ou des cellules de crise sont spécifiées. (C2.3.1/C2.3.2) (M1)</p> <p>- 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 sont formalisés et intègrent les paramètres réglementaires et sociaux. (C2.3.2) (M1)</p>
--	---	--	---

	<p>avec les actions locales (en français et en anglais)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les risques RH en matière de sécurité/sûreté sont précisés et mesurés. A minima, 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). (C2.3.2) (M1) - Le/la candidat/e démontre sa capacité à proposer des solutions adaptées aux besoins et au contexte de l'entreprise, que ce soit dans un contexte de pilotage de projets au niveau groupe ou filiale ou dans certains environnements business stratégiques. (C2.1.1/C2.1.2/C2.1.3)(M1) (C2.2.1/C2.2.2/C2.2.3) (M2) (C2.3.1/C2.3.2) (M1)
--	---	--	--

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 Diriger, piloter et animer les équipes Ressources Humaines d'une entreprise internationale			
3.1 Élaboration et mise en œuvre d'un système de pilotage des données RH dans un contexte international	<p>3.1.1 Déployer un système de pilotage et de reporting RH à l'international en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifiant les besoins et priorités en termes de pilotage en lien avec les autres fonctions de l'entreprise, en particulier le contrôle de gestion sociale - utilisant des solutions digitales (plateformes, applications) adaptées - s'appuyant sur les outils existants afin de délivrer un reporting précis sans surcharger les entités de tâches inutiles (en français et en anglais) <p>3.1.2 Construire un tableau de bord RH à l'international évolutif en intégrant les spécificités culturelles et réglementaires de chaque pays (nature des informations communiquées, règles de protection des données), en construisant les indicateurs pertinents et en pilotant leur évolution pour proposer des outils d'aide à la décision fiables et</p>	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale).</p> <p>Il est demandé au candidat de :</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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes, outils et indicateurs de pilotage RH de référence sont maîtrisés et présentés de manière exhaustive. (C3.1.1) (M1) - L'analyse des objectifs, des besoins et des priorités du groupe en matière d'acquisition de données RH et de reporting est réalisée. (C3.1.1) (M1) (C3.1.2) (M2) - La capacité des filiales internationales à mettre en œuvre le reporting proposé est correctement évaluée. (C3.1.1) (M1) (C3.1.2) (M2) - Les outils, systèmes d'information et solutions proposés sont maîtrisés et répondent aux enjeux et aux besoins de l'entreprise et de ses filiales internationales. La formation des parties prenantes internationales à leurs modalités d'utilisation est prévue dans le plan présenté. (C3.1.1) (M1) (C3.1.2) (M2)

<p>3.2 Pilotage de la performance de la fonction RH et de la fonction managériale à l'échelle du groupe et dans chaque pays</p>	<p>pertinents pour les différents niveaux de l'organisation (en français et en anglais)</p> <p>3.1.3 Piloter les budgets affectés à chaque service RH en s'appuyant sur les outils de suivi budgétaire de l'entreprise et en renforçant la culture économique de la fonction dans l'ensemble des filiales, pour garantir une allocation équilibrée des ressources (en français et en anglais)</p> <p>3.2.1 Mesurer la performance de la fonction RH et sa valeur ajoutée à l'échelle du groupe comme à celle des différents pays, en contrôlant les frais de personnel et évaluant le ROI des actions RH engagées afin d'être en mesure de négocier les moyens nécessaires au déploiement d'un plan RH international efficient (en français et en anglais)</p>	<p>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé (épreuve écrite) 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 2 sujets, en français, sur les thématiques suivantes : droit social et gestion des ressources humaines intégrant potentiellement le recrutement et intégration, la formation et le développement, la gestion des effectifs, les outils RH, etc.</p> <p>Sur la base du cas, 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 	<p>- Les indicateurs de pilotage de contrôle de gestion sociale choisis sont pertinents et exhaustifs (par ex. analyse de la démographie dans ses différentes composantes, classification externe ou interne, masse salariale et engagements sociaux, ratio CA/frais de personnels, ratio masse salariale / EBITDA). (C3.1.1) (M1) (C3.1.2) (M2)</p> <p>- L'ensemble des ressources nécessaires pour le fonctionnement d'un service RH comme pour tout projet présenté sont recensés avec des propositions d'ajustement éventuelles dans la durée. (C3.1.3/C3.2.1) (M1)</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 les dimensions stratégiques et économiques, globalement et localement. (C3.2.1) (M1)</p>
--	--	--	--

	<p>3.2.2 Formaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs de chaque service et collaborateurs RH dans les entités internationales en identifiant les critères et indicateurs de performance pertinents, repérant les écarts et mettant en place les plans d'action correctifs pour garantir le bon déploiement des politiques globales et le respect des obligations locales. (en français et en anglais)</p> <p>3.2.3 Promouvoir de bonnes pratiques managériales dans les entités internationales, y compris en matière de gestion de la diversité et des personnes en situation de handicap en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -sachant établir des outils (charte du management) - mesurant les résultats - utilisant des outils type enquêtes d'opinion - veillant à leur application dans chaque filiale afin de valoriser les expériences locales exemplaires et garantir des pratiques managériales harmonieuses, en phase avec la culture et les valeurs de l'entreprise. (en français et en anglais) 	<p>stratégiques de l'entreprise et les questions posées</p>	<p>- Les propositions présentées intègrent des objectifs à atteindre. Les objectifs sont réalistes et mesurables. (C3.2.1/C3.2.2) (M1)</p> <p>-Les propositions présentées intègrent la manière avec laquelle la ligne managériale s'engage, prenant en compte toutes les formes de diversité dont les situations de handicap. (C3.2.3) (M1)</p> <p>- Les méthodes proposées de fonctionnement, d'interaction et de management des équipes RH à l'international sont pertinentes et innovantes. Elles prennent en compte les situations de handicap en lien avec la culture de l'entreprise et son environnement (filiale, pays). (C3.2.3) (M1) (C3.3.1) (M2)</p>
--	---	---	---

<p>3.3 Direction et animation des équipes Ressources Humaines en tenant compte des contraintes culturelles et réglementaires de chaque pays concerné</p>	<p>3.3.1 : Animer des équipes Ressources Humaines multiculturelles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrant les spécificités réglementaires de chaque pays - structurant une communauté de collaborateurs RH - menant des entretiens d'évaluation des collaborateurs des équipes RH - mettant en œuvre les actions de formation adaptées aux besoins, us et coutumes de chaque entité - favorisant une culture de performance et d'inclusion (incluant le handicap) au sein de l'ensemble de la fonction - assurant le leadership des équipes afin d'engager chaque personne dans l'atteinte des objectifs définis pour la fonction Ressources Humaines (en français et en anglais) <p>3.3.2 Faciliter le partage de connaissances et de compétences entre collaborateurs RH à un niveau international en encourageant et organisant l'émergence de bonnes pratiques, les relayant et les valorisant pour assurer une montée en compétences de l'ensemble des équipes RH (en français et en anglais)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie d'animation de la communauté RH est proposée, incluant des ambitions et objectifs à atteindre ainsi que les indicateurs de performance associés (C3.3.1) (M2) - La proposition d'organisation de l'animation des équipes RH est cohérente avec les besoins du groupe et prend en compte les spécificités de ses filiales. (C3.3.1/C3.3.2) (M2) - Une proposition incluant l'utilisation d'outils collaboratifs est faite pour partager les bonnes pratiques RH au niveau d'un groupe international (C3.3.2) (M2) - Le plan d'accompagnement des équipes RH adapté aux besoins des pays/filiales inclut les objectifs à atteindre, les modalités d'évaluation envisagées au niveau du groupe et au niveau des filiales ainsi que les coûts et le calendrier associé. (C3.3.2/C 3.3.3) (M2)
---	---	--	--

	<p>3.3.3 Développer les compétences des équipes RH en cohérence avec les besoins de l'entreprise et ceux induits par la transformation du travail en s'adaptant à la situation et au rythme de chaque pays et en proposant les solutions de formation, d'accompagnement, de travail en réseau adaptées pour assurer un socle solide de compétences à la fonction (en français et en anglais)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les propositions faites pour le plan d'accompagnement des équipes RH s'appuient sur la connaissance d'outils de travail collaboratifs rapidement déployables à un niveau international. (C3.3.3) (M2) - Un plan de formation garantissant l'évolution des compétences RH est formalisé intégrant des actions de formation aux personnes en situation de handicap. (C3.3.3) (M2)
--	--	--	--

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° 4 Elaborer et piloter une politique de développement des compétences et des talents à l'international			
<p>4.1 Construction et gestion d'une politique de développement des compétences à l'international en lien avec la transformation des métiers et l'adaptation des besoins en compétences</p>	<p>4.1.1 Analyser les besoins des filiales à l'international en matière de ressources internes et de compétences, en utilisant les grilles d'analyse et les outils disponibles dans le groupe tels que le Strategic Workforce Planning, pour anticiper les évolutions des compétences et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de la Direction Générale ainsi que les besoins en matière de gestion RH, recrutement et formation associés (en français et en anglais)</p> <p>4.1.2 Elaborer le plan de recrutement externe et de mobilité interne pour l'ensemble des implantations, en construisant à partir de l'analyse du Strategic Workforce Planning une cartographie des besoins et des ressources et en s'appuyant sur les opportunités offertes sur les marchés de l'emploi afin d'accompagner le développement du groupe et d'assurer une bonne répartition des ressources (en français et en anglais)</p>	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) avec pour focus la gestion des talents</p> <p>Il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunir des informations relatives à la gestion des talents au sein du pays concerné et au regard de la culture du pays (pratiques de sourcing et de sélection des candidats, processus d'identification et de développement des talents, politiques de formation, dispositifs de gestion des carrières, politiques de diversité et d'inclusion, focus sur les styles de management) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des besoins des filiales à l'international est correctement réalisée et intègre l'ensemble des données utiles. Ces besoins sont cohérents avec l'évolution des métiers de l'entreprise et son environnement. Ils sont présentés de manière synthétique et hiérarchisée. (C4.1.1) (M1) - Les méthodes et techniques relatives à chaque processus sont maîtrisées : processus d'élaboration d'un plan de recrutement ou de mobilité interne, politique de formation. (C4.1.2) (M1)

<p>4.2 Elaboration et déploiement d'un programme d'identification et de développement des talents à l'échelle internationale</p>	<p>4.1.3 Mettre en place des politiques de formation et d'accompagnement du développement des compétences cohérentes avec les besoins de l'entreprise en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'appuyant sur le processus de gestion de la performance - analysant les besoins de formations qui en émanent - proposant un plan de développement des compétences adéquat afin de s'assurer que les ressources internes de l'entreprise soient suffisamment développées pour répondre aux besoins de l'entreprise (en français et en anglais) <p>4.2.1 Evaluer les différentes populations de talents internationaux au sein de l'organisation incluant les Hauts Potentiels, les Talents, les Key People, les managers et les dirigeants, en s'assurant d'une définition commune pour chaque population et d'outils d'identification communs au groupe afin d'avoir une vision globale des différentes workforces qui constituent le groupe à l'international (en français et en anglais)</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 gestion des talents 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 pilotage des talents dans le pays concerné. <p>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé d'une entreprise internationale avec pour focus la gestion des talents</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 3 sujets, en anglais, parmi les thématiques d'expertise</p>	<p>-Les politiques proposées répondent aux enjeux de l'entreprise, à court et à moyen terme. (C4.1.2/C4.1.3) (M1)</p> <p>-Les outils et méthodes pour identifier et développer les talents sont connus et intégrés. Le/la candidat/e montre sa capacité à proposer des solutions pertinentes et innovantes. Les propositions faites intègrent des mesures prenant en compte la diversité et en particulier les spécificités liées aux personnes en situation de handicap. (C4.2.1/C4.2.2/4.3.1) (M2)</p>
---	--	--	--

	<p>4.2.2 Définir la stratégie de management des talents internationaux, en s'appuyant sur les objectifs stratégiques de l'organisation et en intégrant les résultats des processus de People Review et de Succession Planning, afin de retenir ces ressources rares et de préparer l'avenir du groupe (en français et en anglais)</p> <p>4.2.3 Piloter le management spécifique des équipes dirigeantes en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifiant les postes et les personnes clefs de l'organisation - établissant les conditions dans lesquelles les dirigeants et talents seront reconnus en interne, sélectionnés en externe et développés au sein d'un groupe à l'international grâce à un suivi individualisé et des comités Carrières afin de fournir au groupe des équipes dirigeantes compétentes, performantes et fidélisées (en français et en anglais) <p>4.2.4 Déployer la politique et les processus de management des carrières des talents internationaux en définissant et coordonnant des parcours de carrières fonctionnels et géographiques, des programmes internationaux de développement y compris des actions de formation individuelles et collectives, afin de capitaliser sur cette population où qu'elle soit et</p>	<p>People Development suivantes : pilotage de la fonction RH à l'international (positionnement de la fonction, stratégie, missions,...), politique RH internationales (organisation, processus, efficience), gestion des talents internationaux, gestion de la performance, gestion des compétences, conduite du changement, politique de diversité et d'inclusion, responsabilité sociale et sociétale (dont les situations de handicap), politique d'engagement et de rétention des salariés.</p> <p>Sur la base du cas, 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 en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise 3) Des propositions opérationnelles en lien avec les questions posées 	<p>(C4.3.2) (M1)</p> <p>- Les enjeux, grands principes, méthodes et outils pour accompagner les talents internationaux y compris les équipes dirigeantes sont maîtrisés et s'appuient sur des pratiques d'entreprise et benchmark externes. (C.4.2.1/C4.2.2/C4.2.3/C4.2.4) (M2)</p> <p>- Des propositions en matière de gestion des carrières sont formalisées notamment l'identification des plans de succession et l'organisation des comités carrière (C4.2.4) (M2)</p>
--	--	---	--

<p>4.3 Pilotage et promotion des politiques Diversité, Inclusion et engagement en prenant en compte les spécificités culturelles</p>	<p>de répondre à leurs attentes et aux besoins de l'organisation (en français et en anglais)</p> <p>4.3.1 Déployer le volet RH d'une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) déclinée à l'échelle internationale, en formalisant des actions en matière de gestion du handicap, de diversité et d'insertion des jeunes, avec des objectifs partagés mesurables, afin de répondre aux exigences réglementaires et aux attentes sociétales (en français et en anglais)</p> <p>4.3.2 Piloter une politique Diversité et Inclusion à l'échelle internationale qui s'intègre dans l'ensemble des politiques RH, en appliquant l'engagement RSE de l'entreprise et en s'appuyant sur les politiques D&I de chaque pays d'implantation qui prennent en compte les spécificités culturelles et réglementaires, afin de traduire la volonté du groupe de reconnaître et de promouvoir tous les talents, quels que soient leurs croyances, âge, handicap, parentalité, origine ethnique, nationalité, identité sexuelle ou de genre, orientation sexuelle, appartenance à une organisation politique, religieuse, syndicale ou à une minorité, ou toute autre caractéristique qui pourrait faire l'objet d'une discrimination (en français et en anglais)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les actions à déployées en matière de responsabilité sociale de l'entreprise sont décrites et priorisées (C 4.3.1) (M2) - Les enjeux, difficultés et contraintes culturelles, réglementaires, sociales et économiques liées à la mise en place d'une politique Diversité, inclusion et engagement sont identifiés et formalisés (C4.3.1) (M2) (C4.3.2) (M1) - Des plans d'action en matière de management de la diversité intégrant les spécificités liées à l'environnement de chaque culture (pays/filiales) sont proposés. (C4.3.1) (M2) (C4.3.2/C4.3.3) (M1) - Un système est proposé pour piloter le bon déploiement de ces actions dans chaque filiale, faire remonter les
---	--	--	---

	<p>4.3.3. Créer les conditions d'une organisation inclusive, en agissant à la fois sur le court terme notamment par le partage de bonnes pratiques et en s'inscrivant à moyen/long terme par la mise en place d'actions sur les comportements par la définition de critères de diversité ou liés à des préjugés ou stéréotypes, tout en prenant en compte les environnements, les réglementations et les cultures locales de l'organisation, afin de garantir une équité de traitement de chaque salarié du groupe à l'échelle internationale (en français et en anglais)</p> <p>4.3.4. Diligenter des enquêtes d'engagement à l'échelle du groupe, en s'appuyant sur des outils déployés à l'échelle mondiale, en analysant les résultats et en proposant des plans d'actions globaux et locaux, afin de mesurer le climat social de l'organisation et veiller au bien-être des salariés (en français et en anglais)</p>		<p>difficultés éventuelles et ajuster les actions à court, moyen et long terme si nécessaire (C 4.3.2./C 4.3.3) (M1)</p> <p>- L'analyse d'une enquête d'engagement est réalisée dont les plans d'actions présentés sont cohérents par rapport aux résultats obtenus et au contexte du groupe. Ils intègrent les acteurs à associer, moyens à mobiliser ainsi qu'un planning et un budget. (C4.3.4) (M1)</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° 5 Élaborer et mettre en œuvre la politique de mobilité internationale			
5.1 Elaboration et pilotage de la politique de mobilité internationale de l'entreprise	<p>5.1.1 Analyser les problématiques du groupe en matière de mobilité internationale en fonction de ses spécificités (activités, typologie de populations, implantations géographiques) en s'appuyant sur l'audit de ses ressources existantes et des outils externes (benchmarks, analyse situationnelle...) afin d'élaborer une politique de mobilité internationale optimisée en termes de coûts et adaptée à ses besoins en compétences spécifiques et à son niveau d'internationalisation (en français et en anglais)</p> <p>5.1.2 Formaliser les principes et les éléments-clés de la politique de mobilité internationale en définissant le cadre applicable, les différents types de statuts attachés (expatriation, détachement, commuting) et les étapes clés de la gestion d'une mobilité internationale en s'appuyant sur une veille régulière, afin de répondre aux besoins d'optimisation de</p>	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) avec pour focus la mobilité internationale</p> <p>Il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 souhaité par le siège (ex. type de contrat, système de rémunération, aide à la recherche de prestataires externes et aux formalités de mobilité internationale dans le pays d'origine et d'accueil), délais, coûts. (C 5.1.1) (M1) - 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 comprend les informations indispensables à l'élaboration et au pilotage des politiques

	<p>l'entreprise et d'anticiper les évolutions nécessaires (en français et en anglais)</p> <p>5.1.3 Concevoir une ou plusieurs politiques de mobilité internationale ainsi que les règles financières associées en impliquant l'ensemble des parties prenantes et en intégrant les spécificités légales locales, afin de mettre en place un cadre optimisé financièrement, équitable, compris et accepté par tous (en français et en anglais)</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>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé d'une entreprise internationale avec pour focus la mobilité 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>et des plans d'actions de mobilité internationale. (C5.1.1) (M1) (C 5.3.1) (M2)</p> <p>- La politique de mobilité internationale présentée intègre des principes clés ainsi que les règles en matière de rémunération, types d'accompagnement prévus et gestion de crise. Les packages de rémunération internationale, coûts de l'accompagnement et refacturations sont formalisés. (C5.1.2/C5.1.3) (M1)</p> <p>- Les pistes d'amélioration des politiques et plans mobilité internationale sont identifiées, formalisées et motivées. Elles découlent des analyses précédentes et répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise à l'international et à ses environnements économiques, réglementaires et sociaux. (C5.1.2/C 5.1.3) (M1) (C 5.3.2) (M2)</p>
--	--	---	---

<p>5.2 Conception, mise en œuvre et actualisation des processus de mobilité internationale</p>	<p>5.2.1 Déployer des processus de mobilité internationale adaptés à l'entreprise en s'appuyant sur une veille légale et réglementaire, sur tout autre moyen d'actualisation de ses connaissances (formation, réseau, benchmark...) et en les faisant évoluer régulièrement afin de garantir la conformité en matière de droit corporate, social, fiscal, de l'immigration ainsi que le respect des normes et usages en vigueur dans chaque pays (en français et en anglais)</p> <p>5.2.2 Piloter les processus liés à la gestion des rémunérations et de la protection sociale des salariés en mobilité internationale en mobilisant toutes les parties prenantes internes et externes (Responsable RH, Service administration et paie, prestataires) de manière coordonnée afin d'assurer le respect des politiques en vigueur dans le groupe (en français et en anglais)</p> <p>5.2.3 Définir des politiques de santé, d'hygiène, sécurité et de sûreté offrant les meilleures garanties aux salariés et leurs conditions de déploiement dans les contextes locaux en s'appuyant sur une analyse de risques généraux/spécifiques et sur la mobilisation de ressources internes/externes afin de répondre au mieux aux obligations de moyens et de résultats</p>	<p>Le candidat doit obligatoirement traiter 3 sujets, en français et en anglais, parmi les thématiques d'expertise en mobilité internationale suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique de mobilité internationale, cadre juridique, rémunération/package, protection sociale, fiscalité, immigration, pilotage des dossiers de mobilité internationale. <p>Sur la base du cas, 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 en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise 3) Des propositions opérationnelles en lien avec les questions posées 	<p>- Les méthodes et techniques relatives à chaque processus de mobilité internationale sont maîtrisées : 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, de prise en compte de la fiscalité, processus d'accompagnement RH de la mobilité internationale (contexte familial, déménagement international, scolarisation des enfants, processus d'immigration, cours de langue et d'interculturel, éventuelle sensibilisation à la sécurité, gestion des retours). (C5.2.1/C 5.3.1/C 5.3.2) (M2)</p> <p>- Chaque processus de mobilité internationale de l'entreprise, avec ses objectifs et ses limites dans les pays de présence, est correctement mis en œuvre pour chaque transfert : 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</p>
---	--	--	---

<p>5.3 Organisation d'un transfert à l'international en tenant compte de toutes ses contraintes techniques</p>	<p>de l'employeur en matière de gestion de collaborateurs en mobilité internationale, y compris dans des situations de crise (en français et en anglais)</p> <p>5.2.4 Déployer la communication sur les politiques de mobilité internationale auprès des différentes populations concernées (responsable RH, service administration & paie, salarié en mobilité) en concevant un argumentaire adapté, en mobilisant les outils nécessaires (guide pratique, formation, documentations) et en veillant à les mettre à jour régulièrement pour sensibiliser toutes les parties prenantes aux problématiques liées à la mobilité internationale, faire respecter les processus ainsi que limiter les risques (en français et en anglais)</p> <p>5.3.1 Analyser les obligations liées aux législations applicables et les contraintes liées à la politique en vigueur dans le groupe (statut du collaborateur, processus à réaliser) lors d'un transfert à l'international en s'appuyant sur les outils à disposition (politique, documents opérationnels) et en impliquant toutes les parties prenantes, afin de sécuriser l'accompagnement</p>		<p>prenantes, bonne prise en compte de l'intérêt du salarié et de l'entreprise, respect des législations applicables, prise en compte des facteurs culturels, notamment dans la communication. (C5.2.1/C.5.2.2/C5.2.3) (M2)</p> <p>- Les parties prenantes engagées dans les transferts internationaux sont identifiés et leur rôle formalisé : managers, salariés en mobilité, RH et financiers des entités internationales impliquées, administrations et autres organismes des pays d'origine et d'accueil, prestataires externes dans les pays concernés. (C5.2.2) (M2) (C5.2.4) (M1)</p> <p>- Les propositions faites en matière de politique de mobilité internationale intègrent un audit des contraintes liées à la législation applicables et aux pratiques du groupe en préalable à chaque transfert (C5.3.1) (M2)</p>
---	--	--	--

	<p>du collaborateur et d'assurer une gestion optimisée du transfert (en français et en anglais)</p> <p>5.3.2 Piloter le traitement et la modification des dossiers de mobilité internationale depuis la demande de l'entité jusqu'à l'affectation du salarié ainsi que les processus associés en coordonnant le travail des départements internes et externes, en particulier le lancement des assistances, la coordination des prestataires, le calcul de package de rémunération et l'estimation des coûts pour garantir la bonne exécution des éléments clés d'un transfert et limiter les risques associés (en français et en anglais)</p> <p>5.3.3 Analyser les coûts engendrés pour chaque transfert international en s'appuyant sur des connaissances techniques, sur les outils à disposition ainsi que sur une veille régulière pour donner de la visibilité au groupe sur chaque transfert et lui permettre de maîtriser au mieux ses coûts et sa politique de refacturation aux filiales concernées (en français et en anglais)</p>		<p>-Le processus de traitement des dossiers de mobilité internationale est décrit et inclut l'identification et le rôle des départements à impliquer à chaque étape (C.5.3.2) (M2)</p> <p>- Des solutions en matière de gestion de la mobilité internationale sont proposées Elles sont techniquement maîtrisées, adaptées aux besoins de l'entreprise et prennent en compte les nouvelles formes de mobilité (ex. télétravail international, commuting). (C5.3.1/C5.3.2/C5.3.3) (M2)</p> <p>-L'ensemble des coûts engendrés par un transfert à l'international (salaire, primes, cotisations, assistances) est évalué. Des solutions sont systématiquement proposées pour les maîtriser. (C 5.3.3) (M2)</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 Élaborer et mettre en œuvre une politique de rémunération et d'avantages sociaux à l'international			
6.1 Conception et pilotage des systèmes de classification des emplois et des structures de rémunération associées au sein d'un groupe et dans les entités locales	<p>6.1.1 Réaliser une cartographie, une classification des postes d'un groupe international et une analyse des pratiques de rémunération par pays en utilisant des méthodes statistiques et en confrontant les résultats obtenus avec les enquêtes externes, afin d'obtenir une représentation des pratiques fidèle à la réalité et de garantir leur pertinence ainsi que leur compétitivité (en français et en anglais)</p> <p>6.1.2 Déployer une stratégie de rémunération globale dans un groupe international intégrant l'intérêt de l'entreprise et ceux des différentes parties prenantes (actionnaires, investisseurs, collaborateurs) en s'appuyant sur des audits internes et externes afin de garantir une cohérence avec la stratégie globale et la politique de partage de la valeur de l'entreprise (en français et en anglais)</p>	<p>Modalité d'évaluation N°1 (M1)</p> <p>Etude de cas (épreuve écrite en anglais) portant sur l'implantation d'une entreprise dans un pays étranger (création de filiale) avec pour focus les rémunérations et avantages sociaux</p> <p>Il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des besoins des filiales internationales en matière de rémunération et avantages sociaux est réalisée et intègre l'ensemble des données nécessaires : objectifs stratégiques (attractivité, rétention, reconnaissance), données marché, informations RH des filiales internationales, contrats (ex. santé, retraite), structure des rémunérations et les modalités associées à chaque composante, rémunération des dirigeants, plans de santé, plans retraite, prévoyance et avantages sociaux divers. (C6.1.1/C6.1.2) (M2) - Les stratégies et politiques proposées adressent les besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, investisseurs, collaborateurs. (C6.1.2) (M2) - L'analyse des risques et opportunités présentée est menée en intégrant les

<p>6.2 Elaboration et mise en œuvre de la politique salariale d'un groupe international et pilotage de l'évolution de la masse salariale</p>	<p>6.1.3 Décliner la stratégie globale de rémunération et d'avantages sociaux en différentes politiques en intégrant les spécificités de chaque ligne métier, région, pays, catégorie et population, leurs environnements concurrentiels et les contraintes liées aux lois applicables dans chaque zone afin de maintenir dans la durée la cohérence économique et sociale ainsi que l'équilibre budgétaire (en français et en anglais)</p> <p>6.2.1 Définir les rémunérations fixes (salaire de base) et le processus des révisions salariales dans les entités internationales en faisant le lien avec l'ensemble des parties prenantes internes (DG, DRH, direction financière, managers, représentants du personnel), en</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>Modalité d'évaluation N°2 (M2)</p> <p>Etude de cas simulé d'une entreprise internationale avec pour focus les rémunérations et avantages sociaux.</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 3 sujets, en français et en</p>	<p>aspects culturels, réglementaires, sociaux et économiques dans chaque pays où l'entreprise est présente. Cette analyse comprend les informations précises indispensables à l'élaboration et au pilotage des politiques et plans d'actions en matière de rémunération et d'avantages sociaux, globalement et localement. (C6.1.2/C6.1.3/C6.3.3) (M1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les propositions d'amélioration des politiques de rémunération et d'avantages sociaux en fonction des activités de l'entreprise et des pays sont identifiées et formalisées. Les actions proposées répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise. Les impacts budgétaires, culturels et sociaux, en particulier ceux liés à la diversité et au handicap, sont pris en compte. (C6.1.2/C6.1.3) (M1) - Les modalités 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. (C6.2.1/C6.2.2/C6.2.3) (M2)
---	--	--	---

	<p>veillant à la cohérence avec les autres processus RH (recrutement, management de la performance, plans de rémunération variable individuelle et collective, gestion des carrières, mobilité) et en pilotant les budgets correspondants afin de contribuer à la politique d'attraction et de rétention des talents dans un cadre financier maîtrisé (en français et en anglais)</p> <p>6.2.2 Déployer des enquêtes de rémunération à l'échelle d'un groupe international en analysant les pratiques de chaque pays en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes, d'équité en matière de genre, de nationalité et d'origine ethnique ou socioprofessionnelle et d'inclusion des personnes en situation de handicap ainsi qu'en prenant en compte les différentes lois et normes applicables, afin de faciliter la diversité et l'inclusion dans chaque entité du groupe (en français et en anglais)</p> <p>6.2.3 Implémenter des plans de rémunération variable à court et long terme, individuels ou collectifs, en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - choisissant les formules et les critères de calcul les plus pertinents - sélectionnant les instruments de rémunération sous-jacents - pilotant les processus d'attribution et de paiement afférents en lien avec les processus RH de management de la performance afin de garantir la compétitivité du groupe sur ses différents marchés à l'international (en français et en anglais) 	<p>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, 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 en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise 3) Des propositions opérationnelles en lien avec les questions posées 	<p>-Les préconisations sont justifiées (par ex. panels d'indicateurs, fréquence à laquelle ils sont calculés, destinataires, et actions requises). (C6.2.1/C6.2.2/C6.2.3) (M2)</p> <p>-Des révisions régulières des politiques rémunérations et avantages sociaux sont proposées dans les pays de présence (analyse des écarts avec les attendus, points d'amélioration). Les actions à mener à court et moyen terme sont priorisées. (C6.2.1/C6.2.2/C6.2.3) (M2)</p> <p>- Les méthodes et techniques relatives aux rémunérations et avantages sociaux à l'international et aux rémunérations de populations spécifiques sont maîtrisées. (C6.2.3/ C6.2.4) (M2)</p>
--	---	---	---

<p>6.3 Elaboration et mise en œuvre de la politique de protection sociale, d'avantages sociaux et de bien-être au travail dans un contexte multi-pays</p>	<p>6.2.4 Définir les packages de rémunération des populations spécifiques de dirigeants mandataires sociaux, experts, commerciaux, senior managers en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrant les lois applicables (rémunérations réglementées) - analysant les différents marchés du travail - prenant en compte les attentes particulières de ces populations ainsi que les us et coutumes des différents métiers et pays afin de garantir leur efficacité en termes de fidélisation et d'engagement de ces populations ainsi que la satisfaction des actionnaires, investisseurs et représentants du personnel (en français et en anglais) <p>6.3.1 Piloter les systèmes de protection sociale des collaborateurs (santé, invalidité, décès, retraite) et leur financement dans l'ensemble des zones géographiques en définissant des politiques spécifiques de protection contre les différents risques, en favorisant l'inclusion de tous (événements de vie, pathologies chroniques, handicap...) afin de renforcer la marque employeur au niveau mondial et local tout en participant à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (en français et en anglais)</p>		<p>-Les méthodes de référence de management des rémunérations et avantages sociaux sont maîtrisées à un niveau international : cartographie des postes, classification, enquêtes de salaires, structures de rémunération, rémunérations variables, rémunération des dirigeants, épargne salariale, régimes santé, retraite et prévoyance, pilotage des budgets de masse salariale, et du financement des programmes d'avantages sociaux. Ces méthodes prennent en compte l'équité salariale et</p>
--	---	--	--

	<p>6.3.2 Mettre en place des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié dans chacune des entités du groupe en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définissant et faisant évoluer les politiques spécifiques (épargne salariale, épargne retraite, actionnariat salarié) - accompagnant les collaborateurs dans la gestion de leur épargne - pilotant la gestion opérationnelle et économique des régimes sous-jacents en concertation avec les parties prenantes (DRH, Direction financière, Représentants du personnel) afin d'offrir aux collaborateurs l'opportunité de se constituer une épargne dans des conditions avantageuses et sécurisées tout en contribuant à l'efficacité économique du groupe (en français et en anglais) <p>6.3.3 Contribuer à la définition et à l'évolution de politiques d'avantages sociaux ne relevant ni de la protection sociale ni de l'épargne salariale en s'inscrivant dans une démarche de qualité de vie au travail, en cohérence avec les autres éléments des packages de rémunération (véhicules de fonction, forfaits mobilité, aménagement du temps de travail, télétravail, autres avantages au personnel) et en concertation avec les parties prenantes internes (DRH, Direction financière et Représentants du personnel) afin de valoriser l'offre employeur dans toutes les entités et tous les pays du groupe (en français et en anglais)</p>		<p>professionnelle en particulier la diversité et le handicap. (C6.2.1/C6.2.2/C6.2.3/C6.2.4/C6.3.1/C6.3.2) (M2) (C6.3.3) (M1)</p>
--	--	--	---