

Directives

Pour l'examen professionnel supérieur

de responsable en ressources

humaines

Version 2007

Responsables de l'examen

HR Swiss
SEC Suisse
Union patronale suisse
Swissstaffing
Association professionnelle pour la gestion et la formation (APF)
Association des offices suisses du travail (AOST)

Secrétariat des examens

Association faîtière suisse pour les examens professionnels et supérieurs en Human Resources
3, Rue St-Honoré, CP 3072
2001 Neuchâtel
Tel. 032 721 21 37 Fax 032 721 21 38
examens@secsuisse.ch
www.examen.ch

Table des matières

	Page
I. Dispositions générales	3
1. Organe faîtier	3
2. Profil professionnel	4
3. Préambule	5
4. Structure de l'examen	5
II. Contenus de l'examen	
5. Aspects techniques (Position A)	6
6. Aspects comportementaux (Position B)	9
7. Aspects méthodologiques (Position C)	10

S'appuyant sur le règlement concernant l'examen professionnel supérieur de responsable diplômé-e en ressources humaines, l'organe faîtier adopte les directives suivantes :

I. DISPOSITIONS GENERALES

1. Organe faîtier

L'organe faîtier est constitué de l'organisation suivante du monde du travail :

Association faîtière suisse pour les examens professionnels et supérieurs en Human Resources.

Elle compte les membres suivants :

Société suisse des employés de commerce

HR Swiss

Union patronale suisse

Swissstaffing

Association professionnelle pour la gestion et la formation (APF)

Association des offices suisses du travail (AOST)

2. Profil professionnel

Les responsables en ressources humaines occupent, de par leur fonction, un poste de cadre supérieur dans une entreprise de moyenne importance et, au minimum, de cadre intermédiaire dans une grande entreprise (responsables RH pour des secteurs). Ils/elles développent une stratégie RH adaptée à la stratégie globale de l'entreprise, resp. accompagnent ce processus, et formulent la politique en ressources humaines et sa politique sectorielle. Ils/elles travaillent dans l'économie privée et dans l'administration.

Ils/elles sont des cadres ayant une pensée entrepreneuriale et leur style de conduite participe au développement positif de l'entreprise et de sa culture.

Dans leur fonction de coach, ils/elles apportent aux responsables de ligne soutien et conseil dans toutes les questions qui touchent à la politique du personnel. Ils discutent et coordonnent avec eux les processus en ressources humaines que sont la planification, l'acquisition, l'évaluation et le développement. Ils renseignent les responsables de ligne sur la politique sociale et sur les assurances sociales. Ils les conseillent sur les questions qui touchent aux systèmes de rémunération, au droit du travail, à la conduite du personnel et au développement de l'entreprise. Ils/elles aident à la sélection de cadres, s'il le faut par des évaluations (assessment). Ils/elles développent également de nouveaux concepts. Ils/elles étudient aussi les questions liées à la fondation de prévoyance et de prévoyance sociale de l'entreprise.

Les responsables en ressources humaines possèdent des compétences sociales et un sens de la direction adéquats. Ils dirigent les collaboratrices et collaborateurs de la section du personnel, conviennent d'objectifs, fixent des critères de productivité et évaluent les performances. Ils élaborent à l'intention des responsables de lignes, ainsi que des collaboratrices et collaborateurs, des concepts ciblés de formation de base et continue et de leur réalisation. Ils soutiennent responsables et apprenants dans tout ce qui touche à la formation professionnelle de base.

Dans les situations délicates, comme, p.e., dans le domaine disciplinaire, dans le conseil personnel, lors de mutations, de licenciements de collaboratrices et collaborateurs ou de problèmes avec les commissions d'entreprises, les responsables en ressources humaines assument une fonction de soutien, resp. de médiation, et mettent en oeuvre, pour ce faire, tout leur savoir professionnel, ainsi que leur savoir-faire.

Les responsables en ressources humaines identifient les nouvelles tendances sociales, économiques et techniques, ainsi que leurs conséquences sur le marché du travail. Ils/elles encouragent et suivent la mise en place des processus de changements que celles-ci impliquent pour l'entreprise.

3. Préambule

L'examen professionnel supérieur „responsable en ressources humaines“ représente, à la suite de l'examen de certificat de l'organe faitier pour assistant-e en ressources humaines et l'examen professionnel pour spécialistes RH, le troisième degré d'examen qui peut être obtenu dans le cadre de la formation professionnelle supérieure.

Les contenus fixés dans les directives pour les examens de niveau 2 (examen professionnel pour spécialistes RH) sont supposés connus et peuvent également faire l'objet des cas à traiter et des parties d'examens. La compréhension des contextes d'entreprise et économique (niveau micro-et macroéconomique) est également supposée acquise pour l'examen professionnel supérieur.

Les présentes directives décrivent le contenu des épreuves écrites et orales.

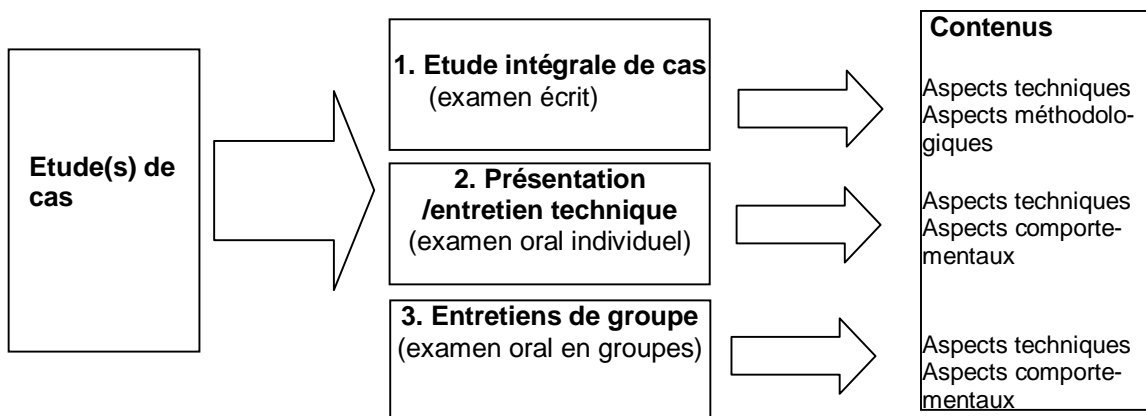
Les expert-e-s ne sont pas tenu-e-s de faire porter l'examen chaque fois sur tous les domaines.

Afin que l'examen puisse avoir un caractère global, les candidates et candidats ne doivent pas seulement reproduire des connaissances (savoir) ou en exposer le sens (expliquer), mais ils/elles doivent aussi pouvoir porter un jugement sur elles et justifier leurs réflexions / ébauches de solutions/ propositions.

Dans le cadre de l'examen, ils/elles doivent pouvoir établir des concepts dans les questions significatives des RH, les évaluer/ justifier et les développer, que ce soit de manière générale pour une entreprise servant de cas d'études ou, de manière exemplaire, pour leur propre entreprise. Ils/elles doivent pouvoir esquisser la preuve qu'ils/elles sont capables aussi d'introduire les concepts et de les appliquer. Les candidates et candidats ne doivent pas comprendre les concepts techniques de manière isolée, mais dans leur contexte et leur globalité et ils/elles doivent pouvoir les présenter et les utiliser en relation avec la réalité du monde du travail

4. Structure de l'examen

Le schéma donne un aperçu du principe de l'examen, de sa structure et de son déroulement



L'examen professionnel supérieur en Human Resources se déroule en trois parties, conformément à la structure présentée ci-dessus :

1. Etude intégrale de cas, examen écrit

L'examen est constitué d'une **étude intégrale de cas** à traiter individuellement par écrit. Les études de cas peuvent contenir n'importe lesquels des aspects techniques mentionnés sous chiffre 5 des directives et doivent être traités en appliquant les aspects méthodologiques mentionnés sous chiffre 7 des directives. Les solutions proposées par les candidates et candidats doivent être présentées de manière conceptuelle et opérationnelle et doivent également toujours faire référence aux réalités stratégiques dictées par le cas étudié.

2. Présentation / Entretien technique, examen oral individuel

Cette épreuve comporte une **présentation individuelle avec un entretien technique d'approfondissement**. Ses contenus traitent d'aspects techniques selon le chiffre 5 des directives, en prolongement de l'étude intégrale de cas. Les aspects techniques, ainsi que les aspects comportementaux selon le chiffre 6 des directives utilisés dans la présentation et l'argumentation, sont partie intégrante de l'examen. Les candidates et candidats reçoivent l'énoncé de l'exercice au début du temps de préparation qui précède immédiatement la présentation et l'entretien technique.

3. Entretiens de groupe, examen oral en groupes

Cette épreuve consiste en **deux entretiens de groupe, ayant pour but l'élaboration commune de solutions**. Les contenus de l'examen sont des situations tirées de l'étude intégrale de cas, avec des demandes précises sur les aspects techniques selon le chiffre 5 des directives. Les aspects techniques, ainsi que les aspects comportementaux selon le chiffre 6 des directives, utilisés dans les entretiens de groupe dont le but est de présenter les résultats sont partie intégrante de l'examen. Les candidates et candidats reçoivent l'énoncé des situations et des demandes au début du temps de préparation qui précède immédiatement les deux entretiens de groupe.

5. Aspects techniques (Position A)

5.1 Entreprise et environnement

Intégration des connaissances en regard des conditions socio-politiques, économiques et de l'entreprise, du développement de celles-ci et de leur influence sur la pensée et l'action dans le travail en RH

5.1.1 *Domaine socio-politique*

- 5.1.1.1 Comprendre les groupes de revendication externes et internes comme des facteurs d'influence sur le travail en RH et les y intégrer
- 5.1.1.2 Présenter, du point de vue de l'entreprise et de la gestion RH, les domaines susceptibles de faire problème avec les groupes de revendication et expliquer les moyens d'entretenir durablement les relations
- 5.1.1.3 Répercuter la philosophie du Shareholder-Skateholder-Value et ses conséquences sur le travail en RH
- 5.1.1.4 Reconnaître la responsabilité politique des entreprises, analyser et présenter les conséquences de celle-ci dans le travail en RH
- 5.1.1.5 Reconnaître et analyser la responsabilité sociale des entreprises et la part qu'elle occupe dans le travail en RH, en présenter les conséquences
- 5.1.1.6 En général : analyser les développements actuels dans les domaines écologique, technologique et économique et leurs conséquences sur les activités de l'entreprise et des RH ; argumenter de manière plausible

5.1.2 *Domaine économique*

- 5.1.2.1 Discuter du bien-être, de l'aide sociale et de la croissance du point de vue du circuit économique, de l'équilibre macroéconomique, de la comptabilité nationale, de la croissance économique et du potentiel économique, en relation avec les activités RH
- 5.1.2.2 Présenter les points principaux des systèmes économiques et, principalement, ceux de l'économie sociale de marché
- 5.1.2.3 Comprendre les objectifs de la politique structurelle de l'Etat et les intégrer dans des raisonnements
- 5.1.2.4 Discuter des effets des fluctuations de la valeur de l'argent et du sens des régulations de la masse monétaire en circulation en partant des concepts d'inflation, stagflation et déflation

- 5.1.2.5 Répercuter les notions de conjoncture, fluctuation de conjoncture, politique conjoncturelle, politique de marché du travail à leur influence sur l'entreprise et le travail en RH ; en débattre
- 5.1.2.6 Débattre des Finances publiques et du commerce extérieur de l'Etat (balance des compte/cours du change) et de leurs conséquences en portant une attention particulière à la globalisation d'entreprises et de leurs activités

- 5.1.3 *Fonctions dans l'entreprise*
- 5.1.3.1 Expliquer les tâches et essences des différentes fonctions dans l'entreprise, comme les Finances et Controlling, le Marketing & Vente, l'Economat, la Technique (Opérations & Développement) ; discuter de leurs incidences sur le travail en RH

- 5.1.4 *Domaine financier*
- 5.1.4.1 Comprendre les aspects financiers en tant que co-dirigeant de l'entreprise dans le domaine RH et évaluer leurs effets/influences sur le travail en RH : calcul du bilan et des résultats/ budget, analyse du bilan et des résultats au moyen des ratios usuels aujourd'hui, décisions liées aux couvertures financières, au calcul des coûts et des profits
- 5.1.4.2 Comprendre les aspects du contrôle financier et les utiliser pour arriver à un controlling optimal dans le travail en RH, les vérifier et les présenter dans sa propre pratique professionnelle et dans des exemples donnés

- 5.1.5 *Domaine du marketing*
- 5.1.5.1 Penser marketing pour le travail en RH, appliquer cette manière de penser et saisir par des exemples ce qu'elle implique dans le travail
- 5.1.5.2 Formuler et justifier des objectifs de marketing de la gestion RH à l'interne et à l'externe
- 5.1.5.3 Proposer les outils de marketing, ainsi qu'une combinaison optimale pour sa propre gestion RH, resp. sur la base d'exemples, et les expliquer
- 5.1.5.4 Développer des valeurs-cadre pour assurer le controlling de ses propres RH ou d'exemples donnés et les expliquer

5.2 Stratégie d'entreprise

- 5.2.1 Décrire la charte dans les grandes lignes, élaborer et expliquer les objectifs et mesures qui en découlent pour le travail en RH
- 5.2.2 Comprendre l'essence de la stratégie d'entreprise et expliquer ses conséquences sur la stratégie RH
- 5.2.3 Situer et déduire les champs RH stratégiques dans la stratégie d'entreprise

5.3 Stratégie RH, politique RH

- 5.3.1 Ajuster la stratégie RH à celle de l'entreprise
- 5.3.2 En tirer la politique RH (y compris politique sectorielle) et la mettre en place/ formuler à l'aide des principaux outils de direction (charte, stratégie d'entreprise...)
- 5.3.3 En tirer des objectifs annuels pour les RH et établir un plan adéquat de mesures à prendre; en planifier la supervision et le contrôle de réussite
- 5.3.4 Juger et évaluer l'impact de la stratégie et de la politique RH

5.4 Direction et organisation de départements RH

- 5.4.1 Comprendre et caractériser la gestion en ressources humaines (Human Resources Management) comme source de valeur ajoutée pour l'entreprise
- 5.4.2 Présenter et évaluer les formes d'organisation dans le département RH
- 5.4.3 Aménager, décrire et évaluer les fonctions/rôles dans la gestion des ressources humaines

5.5 Processus et outils RH

- 5.5.1 Evaluer, présenter les outils/systèmes RH tels, par exemple, les systèmes d'incitation, les modèles de temps de travail, les évaluations, les systèmes de salaire, les compensations, etc...et débattre de leur implémentation à long terme
- 5.5.2 Etablir des modèles de collaboration entre le département RH et les lignes et en fixer les „règles du jeu“
- 5.5.3 Connaître et expliquer les systèmes de planification pour les RH, développer des systèmes de Balanced Scorecard / ratio
- 5.5.4 Processus et outils RH en détail

- 5.5.4.1 Recrutement de personnel
En présenter les méthodes, les moyens, les évaluer
- 5.5.4.2 Outils de recrutement
Utiliser les outils de recrutement, les comparer, les développer et les évaluer
- 5.5.4.3 Développement
Etablir des concepts de développement et d'encouragement à l'intention des collaboratrices et collaborateurs et les suivre, en particulier :
 - introduire le Performance-Management (gestion de la performance)
 - déterminer le besoin en formation dans l'entreprise et établir des concepts de formation
 - planifier un centre d'évaluation (Assesment Center), resp. confier les évaluations à des externes et en assurer les standards de qualité
 - établir une planification de la relève et en montrer les scénarii
- 5.5.4.4 Engagement et maintien
Assurer l'engagement du personnel et prendre les mesures adéquates pour son maintien et pour la gestion de la santé, développer des concepts pour le retenir, les adapter et les utiliser durablement
- 5.5.4.5 Dégraissage
 - Planifier et appliquer les mesures indispensables
 - Etablir un plan social et déterminer les mesures complémentaires, telles les principes de communication et d'information

5.6 Gestion internationale en RH

- 5.6.1 En tant que filiale en Suisse, adapter les processus, stratégies, politiques et outils; analyser et montrer les différences avec la maison-mère
- 5.6.2 Développer une politique pour les expatriés (standards) et concevoir les mesures adéquates
- 5.6.3 Analyser les aspects interculturels dans l'entreprise et en déduire des standards de collaboration
- 5.6.4 Déterminer et évaluer les différences entre les stratégies RH internationale et locale
- 5.6.5 Caractériser la collaboration avec des partenaires sociaux internationaux, reconnaître les divergences avec le système suisse et mesurer les risques

5.7 Direction de personnel

- 5.7.1 Déterminer le besoin en soutien de direction/coaching, développer et proposer une offre
- 5.7.2 Proposer en situation gestion de conflit/ médiation
- 5.7.3. Lancer et caractériser le développement d'équipes, évaluer les équipes du point de vue des RH

5.8 Développement organisationnel

- 5.8.1 Accompagner le processus de gestion des changements /change-management, identifier les facteurs critiques de réussite du point de vue des RH; identifier à l'avance les problèmes et les obstacles et élaborer des variantes constructives de solutions
- 5.8.2 Expliquer le rôle et la mission du/ de la responsable RH lors de restructurations, fusions, alliances

5.9 Relations internes et externes

- 5.9.1 Elaborer et favoriser la communication interne
- 5.9.2 Développer les outils et médias de communication, planifier et mettre en pratique les mesures à prendre dans ce sens
- 5.9.3 Développer un mode de relations avec les groupes de revendication internes et externes, l'expliquer et le justifier sous l'angle d'une efficacité à long terme
- 5.9.4 Elaborer des questionnaires et des enquêtes auprès des collaboratrices et collaborateurs, en tirer des exemples de conclusions possibles ; montrer, justifier et diffuser des moyens de communication

6. Aspects comportementaux (Position B)

6.1 Communication

- 6.1.1 Ajuster sa manière d'entrer en contact à son ou ses interlocuteurs et être ouvert aux souhaits des partenaires
- 6.1.2 S'exprimer de manière précise, entrer en matière sur les objections et argumenter de manière objective et compréhensible

6.2 Coopération

- 6.2.1 Être prêt à coopérer sur le plan objectif et, sur le plan relationnel, encourager les échanges sur pied d'égalité.
- 6.2.2 Adopter une attitude fondamentalement positive et apporter des contributions constructives pour atteindre l'objectif, accepter les arguments des autres, les développer et les intégrer

6.3 Présentation

- 6.3.1 Faire une présentation convaincante et utiliser les médias à disposition de manière ciblée, adaptée et efficace
- 6.3.2 Argumentation factuelle et compréhensible en utilisant un langage concis, précis, au niveau technique et du contenu
- 6.3.3 Présentation personnelle convaincante : être attentif au contact par le regard, à la voix/ intonation, à la tenue, à l'apparence extérieure et à son impact sur l'entourage et soigner sciemment ce côté

7. Aspects méthodologiques (Position C)

7.1 Méthodes de résolution des problèmes

Elaborer des propositions méthodologiques basées sur l'analyse du problème et expliquant le but recherché, les solutions possibles, l'évaluation, la réalisation ; justifier

7.2 Méthodes de planification de projets

7.2.1 Structurer les projets selon les résultats voulus et les planifier/structurer pour atteindre l'objectif

7.2.2 Présenter la mise en place et le déroulement de différents projets et montrer l'information sur le projet et sa communication

7.2.3 Présenter les aspects de la formation d'une équipe, les fonctions de ses membres/ les exigences/ les profils d'équipe et les ajuster aux tâches à accomplir