



Human Resources Swiss Exams

HRSE

Human Resources Swiss Exams

Association faîtière suisse pour les  
examens professionnels et supérieurs  
dans le domaine des Ressources Humaines

Case postale 541

Ruelle Vautier 10

1401 Yverdon-les-Bains

## **Directives relatives au Règlement d'examen**

**Examen professionnel supérieur de Directrice/Directeur des ressources  
humaines**

**Titre du diplôme:**

**Directrice/Directeur des ressources humaines avec diplôme fédéral**

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
1.1	But des Directives	3
1.2	Profil de la profession	3
1.3	Organisation	4
<b>2</b>	<b>Démarches administratives</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Examen</b>	<b>8</b>
3.1	Champs de compétences	8
3.2	Forme d'examen	8
3.2.1	Partie 1: Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise	9
3.2.2	Partie 2: Agir conformément à son rôle	10
3.2.3	Partie 3: Elaborer et mettre en œuvre des concepts RH	11
3.3	Aperçu des trois parties d'examen et des notes	12
3.4	Attribution des notes	12
3.5	Conditions de réussite de l'examen	12
3.6	Procédure en cas d'échec à l'examen	13
<b>4</b>	<b>Approbation</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Annexe 1: Compétences par domaine de compétences opérationnelles</b>	<b>14</b>
5.1	Aperçu des compétences opérationnelles d'un(e) Directrice/Directeur RH	14
5.2	Champ de compétences A: Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise	15
5.3	Champ de compétences B: Participer à l'élaboration du processus de mise en œuvre de la stratégie et des changements	18
5.4	Champ de compétences C: Développer et mettre en œuvre des concepts RH	21
5.5	Champ de compétences D: Diriger un domaine / un département RH	23
5.6	Champ de compétences E: Gérer les parties prenantes	25
<b>6</b>	<b>Annexe 2: Glossaire</b>	<b>28</b>

## **1 Introduction**

Après la réussite de l'examen professionnel supérieur, le(la) candidat(e) obtient le diplôme fédéral de «Directrice/Directeur des ressources humaines» (ci-après Directrice/Directeur RH). Lors de l'examen professionnel supérieur, tant les compétences énumérées sous les champs d'actions que celles acquises par la pratique professionnelle sont vérifiées. Les compétences à examiner ont été définies par des expert(e)s au cours d'un processus spécifique, puis regroupées sous forme de profil de compétences. A cet effet, l'accent a été mis sur des situations professionnelles courantes auxquelles un(e) Directrice/Directeur RH se voit confronté(e) régulièrement lors de l'exercice de sa profession.

### **1.1 But des Directives**

Les présentes Directives donnent aux candidate(e)s une vue d'ensemble sur l'examen professionnel supérieur fédéral. Elles sont fondées sur le Règlement d'examen portant sur l'examen professionnel supérieur de Directrices/Directeur en ressources humaines du 01.11.2018.

Les présentes Directives comprennent :

- toutes les informations importantes concernant la préparation et la mise en œuvre de l'examen professionnel supérieur;
- des informations sur les champs d'actions;
- une description détaillée de l'examen professionnel supérieur;
- un résumé des compétences par champ d'action.

### **1.2 Profil de la profession**

#### **Domaine d'activités**

Les Directrices/Directeurs RH assument, soit la responsabilité générale du département RH dans des entreprises ou des organisations de taille moyenne, soit ils(elles) sont responsables d'un secteur important ou dirigent un département d'une grande structure RH au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Leur champ de travail s'étend des processus RH, de la participation à l'élaboration des thèmes stratégiques de l'entreprise, du développement et de la conception de la politique du personnel, de la chaîne de valeur RH jusqu'au développement de la culture et à l'encadrement du processus de changement. En outre, ils(elles) sont chargés de diriger les collaborateurs(trices) du département RH.

#### **Principales compétences opérationnelles**

Au sein de leur organisation, les Directrices/Directeurs RH sont capables:

- de participer activement à l'élaboration du travail stratégique et culturel de la Direction, d'en déduire une politique du personnel adéquate et de la mener en montrant l'exemple;
- d'analyser les projets de changement et les processus de mise en œuvre de la stratégie sous l'angle des leurs conséquences pour les collaborateur(trice)s et sur la culture de l'entreprise, d'en déduire des mesures pertinentes et d'accompagner la ligne hiérarchique dans l'application des mesures définies;
- de développer des concepts RH, de les présenter à la Direction de manière convaincante et de mener à bien leur mise en œuvre;
- de mesurer et d'optimiser continuellement la contribution des RH au succès de l'entreprise;

- d'anticiper et de combler les futurs besoins en compétences de l'entreprise;
- de vérifier - de concert avec la ligne hiérarchique - les conditions de travail des collaborateur(trice)s et d'assurer la mise en place de conditions optimales pour promouvoir leur performance;
- d'assumer l'intégralité des tâches de gestion d'un département RH;
- de participer activement au développement de la collaboration avec différentes parties prenantes telles que les partenaires sociaux, les associations professionnelles et les réseaux RH;
- de gérer des situations de conflit et de crise de manière professionnelle et globale.

### **Exercice de la profession**

Les Directrices/Directeurs RH assument une grande responsabilité dans l'exercice de leur profession et apportent une contribution significative au succès de l'entreprise. Toutes les activités de gestion du personnel sont axées sur la mise en œuvre de la vision de l'entreprise et sur la réalisation des objectifs stratégiques. En tant que cadres dirigeants, ils(elles) sont souvent membres de la Direction ou de la Direction élargie et apportent une contribution significative à la définition de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation. En outre, ils(elles) assument des tâches de gestion par rapport au personnel du département RH.

### **Apport de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture**

Par la gestion durable du personnel, les Directrices/Directeurs RH promeuvent une approche de pensée et d'action orientées sur le long terme. Celle-ci a pour but de garantir l'acquisition, le développement, la rétention et le licenciement de collaborateur(trice)s de manière responsable d'un point de vue social, et qui soit à la fois appropriée et économique. Ils(elles) veillent également à l'intégration de collaborateur(trice)s issus de différents milieux sociaux et culturels. Une gestion du personnel durable vise, en outre, à augmenter la sensibilité écologique du personnel. L'approche durable a des répercussions non seulement sur l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et sur la gestion des «ressources humaines» dans l'entreprise, mais aussi sur la responsabilité sociale et écologique de l'entreprise.

### **1.3 Organisation**

L'intégralité des tâches liées à l'octroi du diplôme fédéral est déléguée à une Commission d'examen. Celle-ci est composée de quatre personnes au minimum et est nommée par le Comité de l'Association faitière pour une période de trois ans. La liste détaillée des tâches de la Commission d'examen est mentionnée au chiffre 2.2 du Règlement d'examen.

La Commission d'examen désigne une Direction d'examen par lieu d'examen pour la mise en œuvre de l'examen professionnel supérieur. Celle-ci est responsable de la mise en œuvre organisationnelle de l'examen, de l'encadrement des expert(e)s sur place et de répondre aux questions organisationnelles des candidat(e)s sur place. Lors d'une séance d'attribution des notes, elle informe la Commission d'examen sur le déroulement de l'examen professionnel supérieur et présente les demandes pour le décernement du diplôme fédéral.

Les expert(e)s aux examens sont responsables du déroulement et de l'évaluation des épreuves écrites et orales. Les candidat(e)s reçoivent - au plus tard trois semaines avant le début de l'examen professionnel supérieur - une liste des expert(e)s aux épreuves orales. S'il existe un conflit d'intérêt par rapport à un(e) ou plusieurs expert(e)s, la procédure indiquée au point 2, étape 7 est appliquée.

La Commission d'examen désigne un Secrétariat d'examen. Celui-ci annonce l'examen professionnel supérieur sur le site Internet de l'Association faîtière ([www.hrse.ch](http://www.hrse.ch)) au moins cinq mois avant le début de l'examen, confirme l'admission des candidat(e)s à l'examen professionnel supérieur et organise l'établissement et l'envoi des bulletins de note et des diplômes. Les délais et les formulaires peuvent être obtenus auprès du Secrétariat d'examen.

Les candidat(e)s peuvent s'adresser au Secrétariat d'examen pour de plus amples informations.

L'adresse de contact du Secrétariat d'examen est:

HRSE  
Human Resources Swiss Exams  
Association faîtière suisse pour les  
examens professionnels et supérieurs  
dans le domaine des Ressources Humaines  
Case postale 541  
Ruelle Vautier 10  
1401 Yverdon-les-Bains  
info@hrse.ch  
www.hrse.ch

## **2 Démarches administratives**

Les candidat(e)s doivent respecter les étapes suivantes pour pouvoir s'inscrire avec succès à l'examen professionnel supérieur:

### **Etape 1: Annonce de l'examen professionnel supérieur**

L'examen professionnel supérieur est annoncé au moins cinq mois avant le début de l'examen dans les trois langues officielles (français, allemand, italien). L'annonce porte notamment sur:

- les dates des épreuves;
- les taxes d'examen;
- l'adresse d'inscription;
- le délai d'inscription;
- le déroulement de l'examen.

Les délais et les formulaires peuvent s'obtenir auprès du Secrétariat d'examen HRSE.

## **Etape 2: Vérification des conditions d'admission**

Les candidat(e)s doivent vérifier si ils(elles) remplissent bien les conditions d'admission mentionnées au chiffre 3.3 du Règlement d'examen:

Les conditions d'admissions sont régies par le chiffre 3.3 du Règlement d'examen.

Les candidat(e)s sont admis(es) à l'examen, sous réserve du versement dans les délais de la taxe d'examen conformément au chiffre 3.41 du Règlement d'examen.

## **Etape 3: Inscription à l'examen professionnel supérieur**

Les candidat(e)s doivent s'inscrire à l'examen à l'aide du formulaire en ligne. Ils(elles) doivent joindre à leur inscription:

- un résumé des activités professionnelles à ce jour;
- les copies des titres et des certificats de travail requis pour l'admission;
- la mention de la langue d'examen;
- la copie d'une pièce d'identité officielle munie d'une photo;
- l'indication du numéro d'assurance sociale (numéro AVS);
- en cas d'inscription en ligne: le formulaire d'inscription imprimé sur papier et signé.

## **Etape 4: Décision d'admission à l'examen**

Les candidat(e)s reçoivent la décision concernant l'admission par écrit au moins trois mois avant le début de l'examen professionnel supérieur. En cas de décision négative, une justification ainsi que l'indication des voies de recours sont jointes à la décision.

## **Etape 5: Versement de la taxe d'examen**

Les candidat(e)s reçoivent la confirmation d'admission à l'examen professionnel supérieur en même temps que la demande de virement de la taxe d'examen avec indication du délai de paiement.

## **Etape 6: Convocation à l'examen**

Les candidat(e)s reçoivent la convocation à l'examen au moins trois semaines avant le début de l'examen. Avec la convocation, ils reçoivent:

- le programme de l'examen, avec l'indication du lieu, de la date, de l'heure des épreuves et des moyens auxiliaires dont ils sont autorisés ou invités à se munir;
- la liste des expert(e)s.

### **Etape 7: Demande de récusation (si nécessaire)**

S'il existe un conflit d'intérêt par rapport à un(e) ou plusieurs expert(e)s, (ancien(ne) collaborateur(trice)/supérieur(e), etc.), les candidat(e)s doivent adresser leur demande de récusation à la Commission d'examen deux semaines au moins avant le début de l'examen. La demande de récusation doit être dûment motivée.

### 3 Examen

#### 3.1 Champs de compétences

L'examen professionnel supérieur fédéral se fonde sur cinq champs de compétences. Les compétences nécessaires aux activités des Directrices/Directeurs RH sont regroupées par thème sous ces champs de compétences. L'examen couvre les champs de compétences suivants:

**Champ de compétences A:** «Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise».

**Champ de compétences B:** «Participer à l'élaboration de processus de mise en oeuvre de la stratégie et des changements».

**Champ de compétences C:** «Développer et mettre en oeuvre des concepts RH».

**Champ de compétences D:** «Diriger un domaine/un département RH».

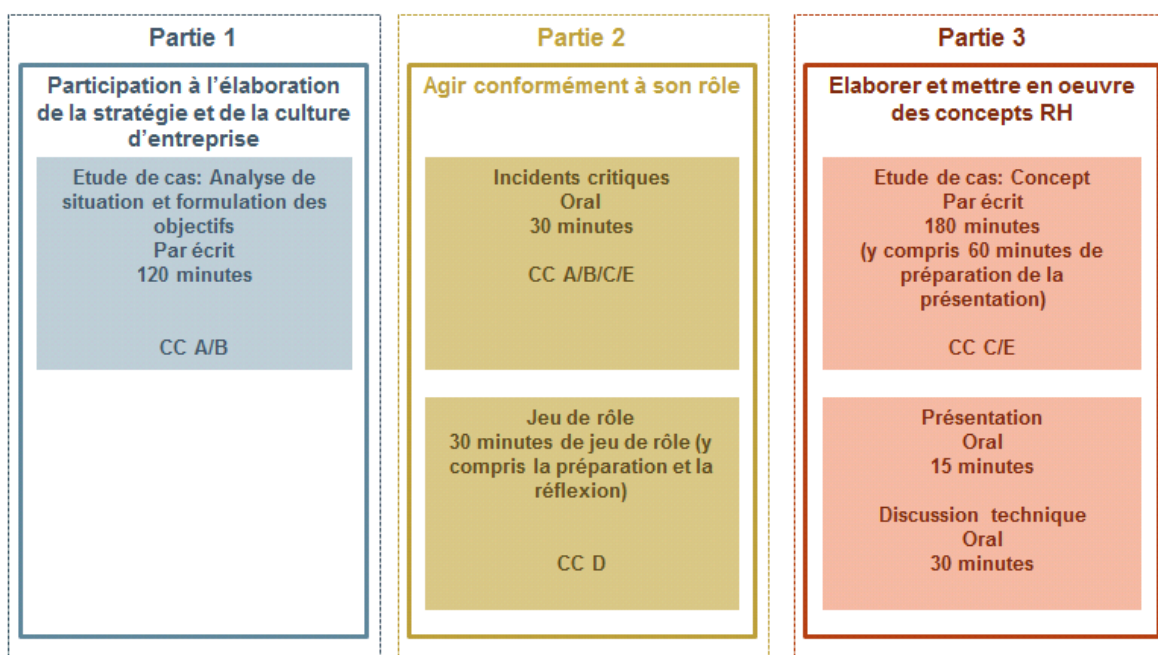
**Champ de compétences E:** «Gérer les parties prenantes ».

Les champs de compétences mentionnés ci-dessus sont décrits en détail dans la section 5/annexe 1 (profil de compétences).

#### 3.2 Forme d'examen

L'examen est orienté sur les compétences et centré sur la pratique professionnelle. Lors de l'examen, les compétences regroupées sous les champs de compétences susmentionnés sont vérifiées à l'aide de tâches complexes axées sur la pratique.

L'examen comporte trois parties, dont certaines sont divisées en plusieurs positions d'examen. Elles sont décrites en détail ci-après.





### 3.2.1 Partie 1: Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise

<b>Partie 1: Etude de cas «Analyse de situation et formulation des objectifs »</b>	
Tâche	<p>Dans l'étude de cas «Analyse de situation et formulation des objectifs», un cas stratégique nouveau et complexe, tiré du contexte d'une entreprise de taille moyenne est présenté aux candidat(e)s (par ex., réorientation de la stratégie, création d'un nouveau domaine d'activités). Le cas couvre différentes facettes du contenu du champ de compétences A: «Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise» et du champ de compétences B: «Participer à l'élaboration du processus de mise en œuvre de la stratégie et des changements».</p> <p>Les candidat(e)s traitent le cas en passant par les étapes suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• analyse de la situation;</li><li>• question principale/défi;</li><li>• formulation d'objectifs;</li><li>• réflexions sur les prochaines étapes.</li></ul>
Accent	Capacité d'analyse globale.
Forme d'examen	Etude de cas.
Durée	120 minutes.
Type d'examen	Par écrit.
Outils	Examen à livre ouvert.
Evaluation	Evaluation en points.

### 3.2.2 Partie 2: Agir conformément à son rôle

---

<b>Position 2.1: Incidents critiques</b>	
Tâche	Les candidat(e)s traitent des incidents critiques («critical incidents») tirés des champs de compétences A, B, C et E. Les incidents critiques sont des situations difficiles et complexes issues de la pratique exigeant la mise en œuvre rapide de mesures efficaces et adéquates pour être maîtrisées. Outre la description de l'approche de solution, l'accent est également mis sur la justification pertinente des mesures prises.
Accent	Capacité d'agir. Capacité de justifier les mesures prises.
Forme d'examen	Brève explication de la notion d'incident critique pour passer rapidement à la description de l'approche de solution avec justification par les candidat(e)s.
Durée	30 minutes.
Type d'examen	Oral.
Outils	Aucun.
Evaluation	Evaluation en points.

---

<b>Position 2.2: Jeu de rôle</b>	
Tâche	Sur la base d'une situation de départ écrite, les candidat(e)s participent à un jeu de rôle qui se réfère au champ de compétences D: «Diriger un domaine/un département RH» (par ex., entretien de définition des objectifs, entretien difficile, entretien de licenciement, etc.). Sur la base d'une description de rôle écrite, un(e) expert(e) aux examens joue le rôle du(de la) collaborateur(trice). Après le jeu de rôle, une discussion de réflexion avec le(la) candidat(e) a lieu. Dans cette discussion, les candidat(e)s répondent aux questions des expert(e)s sur le résultat de l'entretien et sur leur démarche au cours de celui-ci (par ex., auto-évaluation de l'entretien, justification des déclarations, discussion d'alternatives). Les discussions de réflexion sont menées sur la base d'un fil rouge pour l'entretien.
Accent	Vérification de la compétence de communication.
Forme d'examen	Brève analyse d'une description de situation de départ écrite; jeu de rôle avec le(la) partenaire ou expert(e) suivi d'une réflexion (auto-évaluation).
Durée	5 minutes de préparation, 15 minutes de jeu de rôle, 10 minutes de réflexion.
Type d'examen	Oral.
Outil	Aucun.
Evaluation	Evaluation en points.

### 3.2.3 Partie 3: Elaborer et mettre en œuvre des concepts RH

---

**Position 3.1: Etude de cas «Concept»**

---

Tâche	Dans l'étude de cas «Etude de cas Concepts RH», les candidat(e)s élaborent un concept RH. L'étude de cas «Concept» est axée sur le champ de compétences C: «Développer et mettre en œuvre des concepts RH» ainsi que le champ de compétences E: «Gérer les parties prenantes». Partant de la situation de départ, les candidat(e)s élaborent un concept, des variantes possibles, un budget et une planification de la marche à suivre. Ils(elles) préparent ensuite une présentation pour exposer leur concept à la Direction. Après l'écoulement du temps imparti, ils(elles) rendent leurs documents aux expert(e)s.
Accent	Compétences conceptuelles, compétences de planification, budgétisation.
Forme d'examen	Etude de cas.
Durée	Etude de cas «Concept» 120 minutes plus 60 minutes pour la préparation de la présentation.
Type d'examen	Ecrit.
Outils	Examen à livre ouvert («open books»). Les documents utilisés pour exposer la présentation seront rendus.
Evaluation	Évaluation en points.

---

**Position 3.2: Présentation et discussion technique**

---

Tâche	Dans la partie «Présentation et discussion technique» de concepts RH, une séance de Direction est simulée. Les candidat(e)s ont 15 minutes pour présenter à la Direction leur concept élaboré dans l'épreuve d'étude de cas «Concept RH». Le but est d'expliquer le concept et d'en convaincre la Direction. Ensuite, le concept est discuté sous différents angles au cours d'une discussion technique (par ex., finances, marketing, ventes). En outre, différentes variantes du concept sont développées. Les expert(e)s jouent le rôle de membres de la Direction.
Accent	Capacité de présentation et d'argumentation, capacité de justifier sa démarche et d'imaginer des alternatives, attitude professionnelle face aux parties prenantes.
Forme	Présentation/discussion technique.
Durée	Présentation de 15 minutes suivie d'une discussion technique de 30 minutes.
Type d'examen	Oral.
Outils	Documents de présentation élaborés dans le cadre de l'étude de cas.
Evaluation	Évaluation en points.

---

### 3.3 Aperçu des trois parties d'examen et des notes

Le tableau ci-dessous résume les parties d'examen, leur durée et les notes.

Parties d'examen	Type d'examen	Durée
1	Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise	écrit 120 min.
2	Agir conformément à son rôle	
2.1	Incidents critiques	oral 30 min.
2.2	Jeu de rôle	oral 30 min.
3	Elaborer et mettre en œuvre des concepts RH	
3.1	Etude de cas «Concept»	écrit 180 min. (dont 60 min. de préparation de la présentation)
3.2	Présentation et discussion technique	oral 45 min.
Total		405 min.

### 3.4 Attribution des notes

L'examen comporte 3 parties d'examen dont certaines sont divisées en positions d'examen. Les positions d'examen sont évaluées par une note ou une demi-note. La note attribuée à une partie d'examen résulte de la moyenne de toutes les positions de celle-ci. La note de la partie d'examen est arrondie à la première décimale.

Si une partie d'examen ne comporte pas de positions, elle est évaluée par une note ou une demi-note.

La note globale de l'examen est la moyenne des notes attribuées aux parties d'examen. Elle est arrondie à la première décimale.

### 3.5 Conditions de réussite de l'examen

L'examen est réussi si:

- a) la note finale est égale ou supérieure à 4.0 ;
- b) seule une partie de l'examen, au maximum, est en dessous de 4.0 ;
- c) seule deux notes de points d'appréciation, au maximum, sont en dessous de 4.0 ;
- d) aucune note de point d'appréciation n'est en dessous de 3,0.

### **3.6 Procédure en cas d'échec à l'examen**

La Commission d'examen informe les candidat(e)s sur la réussite ou sur l'échec à l'examen. La notification sur l'échec à l'examen est communiquée par lettre recommandée, avec un bulletin de notes et l'indication des voies de recours. Les recours doivent être adressés par écrit au SEFRI (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation), sous pli recommandé, dans un délai de 30 jours civils après réception de la notification de l'échec. Une notice sur la procédure de recours est disponible sur la page d'accueil du SEFRI.

## **4 Approbation**

Les présentes Directives entrent en vigueur à la date d'approbation par la Commission d'examen et au plus tôt à la date d'entrée en vigueur du Règlement d'examen.

Zurich, le

Association faîtière suisse pour les examens professionnels et supérieurs en Ressources humaines.

Président

Vice-Président

Chris Dunkel

Jürg Studer

5 Annexe 1: Compétences par domaine de compétences opérationnelles  
 5.1 Aperçu des compétences opérationnelles d'un(e) Directrice/Directeur RH

Domaines de compétences opérationnelles.		Compétences opérationnelles						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
A	Participer à l'élaboration de la stratégie/de la culture d'entreprise.	Participer à l'élaboration de bases normatives et les vivre de manière exemplaire.	Participer de manière active et continue à l'élaboration de la stratégie en tant que membre de la Direction.	Déduire les thèmes stratégiques RH de la stratégie de l'entreprise.	Fournir des informations servant de base à la stratégie RH.	Ancrer le développement de la culture d'entreprise dans le processus stratégique.	Définir la politique du personnel.	Evoluer avec aisance au sein de l'organe de Direction.
B	Participer à l'élaboration du processus de mise en œuvre de la stratégie et des changements.	Analyser les projets de changement selon le point de vue des collaborateur(trice)s.	Initier et accompagner les projets de changement.	Elaborer des concepts de mise en œuvre de projets de développement de la stratégie et de la culture d'entreprise.	Soutenir la Direction et la ligne hiérarchique dans la communication de la stratégie aux collaborateur(trice)s.	Accompagner la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre de la stratégie.	Evaluer un accompagnement externe dans le processus de mise en œuvre.	Entretenir des échanges réguliers avec la Direction/la ligne hiérarchique.
		Définir et évaluer les analyses RH.	Mener des sondages auprès des collaborateur(trice)s et mettre en œuvre des mesures.					
C	Développer et mettre en œuvre des concepts RH.	Développer des concepts RH à l'intention de la Direction.	Présenter des concepts RH de manière convaincante et encourager la prise de décisions.	Assurer la gestion des compétences au sein de l'entreprise.	Accompagner la mise en œuvre de concepts RH et mesurer leur contribution au succès de l'entreprise.	Créer des conditions-cadres adéquates pour une performance optimale de tous les collaborateur(trice)s de l'entreprise.		
D	Diriger un domaine/un département RH.	Planifier l'affectation du personnel et recruter de nouveaux collaborateur(trice)s.	Diriger les collaborateur(trice)s.	Assurer la définition des objectifs, la qualification et le développement des collaborateur(trice)s RH.	Organiser la communication avec l'équipe.	Elaborer et contrôler le budget RH.	Déterminer la structure d'organisation.	Déterminer l'organisation des processus.
E	Gérer les parties prenantes.	Entretenir des relations et des échanges avec les autorités compétentes auprès de la Confédération, du Canton et de l'Economie sur les sujets d'actualité.	Elaborer et entretenir des contacts avec les réseaux RH.	Elaborer et entretenir des relations avec les commissions du personnel et les syndicats.	Gérer les situations de conflits et de crises par rapport aux collaborateur(trice)s.			

## **5.2 Champ de compétences A: Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise**

### **Compétence**

Les Directrices/Directeurs RH participent, en tant que membres de la Direction, à l'élaboration et à l'adaptation des bases normatives, c.-à-d. du principe directeur, de la vision, des bases de la politique commerciale, etc. Ils(elles) apportent leur contribution à la Direction de manière professionnelle et appliquent les principes de manière exemplaire dans leur quotidien de dirigeant. En outre, ils(elles) soutiennent les cadres dans l'ancrage des bases normatives auprès des collaborateur(trice)s. Les Directrices/Directeurs RH participent de manière ciblée à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise/de l'organisation tant sur le plan global qu'au niveau des thèmes RH. Ils(elles) collectent les données nécessaires pour l'élaboration du processus stratégique, les évaluent de manière globale et participent de manière compétente aux réunions de la Direction en examinant également les stratégies d'autres secteurs de l'entreprise. S'il existe une stratégie globale d'entreprise, ils(elles) en déduisent une stratégie et une politique RH cohérentes et compréhensibles. Sinon, ils(elles) déterminent une stratégie RH d'entente avec la Direction. Dans les deux cas, ils(elles) collectent les informations et les données pertinentes au sein et dans le cadre de l'entreprise, les préparent de manière adéquate et présentent la stratégie RH et la politique RH découlant de celle-ci à l'organe de Direction. Ils(elles) examinent et déterminent les champs thématiques pertinents découlant de la stratégie RH en tenant compte du développement de la culture d'entreprise. Lors du processus d'élaboration de la stratégie et de la culture d'entreprise, ils(elles) présentent leur contribution sous l'angle de la gestion d'entreprise et montrent comment leur contribution au succès de l'entreprise peut être mesuré.

### **Exemples de situations professionnelles typiques**

#### **Participer au processus d'élaboration de la stratégie au sein de la Direction de manière active et globale**

Les Directrices/Directeurs RH participent de manière active au processus d'élaboration de la stratégie. Ils(elles) préparent les bases destinées à certaines parties de la stratégie globale, collectent les données, les analysent, identifient les risques potentiels et intègrent la situation de leur domaine, de l'entreprise dans son ensemble et du contexte économique dans leur analyse. Au sein des entreprises internationales, ils(elles) analysent les opportunités et limites de la stratégie RH par rapport à leur domaine de compétences. Ils(elles) préparent les bases de manière appropriée et les présentent lors de la réunion de la Direction. Lors des discussions sur la stratégie, ils(elles) justifient leurs réflexions dans leur domaine et avancent des arguments compréhensibles. Ils(elles) montrent les opportunités, les risques et les champs de développement potentiels et apportent leur savoir-faire lors de la discussion des stratégies dans d'autres domaines.

#### **Définir la politique du personnel**

Les Directrices/Directeurs RH définissent la politique du personnel de l'entreprise avec l'organe de Direction ou adaptent la politique du personnel régulièrement à de nouvelles situations. Ils(elles) analysent le principe directeur et la stratégie de l'entreprise et en déduisent la politique du personnel. Ils(elles) analysent les besoins en personnel pour fournir les prestations nécessaires et déterminent les offres et systèmes d'incitation à mettre en place pour les collaborateur(trice)s, en les comparant à ceux de la

concurrence. Ils(elles) définissent les conditions-cadres et les processus afin que les collaborateur(trice)s puissent effectuer leurs tâches-clés de manière efficace dans un environnement motivant. Ils(elles) définissent régulièrement les principaux thèmes de la politique du personnel pour pouvoir déterminer les priorités et pour esquisser des solutions possibles. Ils(elles) présentent leurs analyses au sein de l'organe de Direction, apportent des arguments convaincants pour leur approche de solution et s'engagent en faveur de solutions optimales pour la stratégie et le personnel. Au sein des entreprises internationales, ils(elles) tiennent compte des différences spécifiques entre les pays et des exigences particulières qui y sont liées lors de l'élaboration de leur politique du personnel.

Les Directrices/Directeurs RH continuent à donner une image de l'employeur («employer branding») active. Ils font connaître leurs objectifs et leur conception de la culture d'entreprise et de la politique du personnel telle que vécue à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, en accord avec la communication de l'entreprise.

### **Compétences à prouver en détail/Critères de performance**

Les Directrices/Directeurs RH sont capables:

- de participer à l'élaboration des bases normatives (principe directeur, vision, principes de politique commerciale et autres), de les transposer dans leur quotidien et de soutenir la ligne hiérarchique dans leur dialogue correspondant et lors de la mise en œuvre dans l'entreprise;
- de participer de manière active et globale à l'élaboration des processus stratégiques au sein de la Direction;
- d'en déduire des thèmes stratégiques RH et de les identifier en collaboration avec la Direction;
- d'obtenir toutes les informations pertinentes pour l'élaboration d'une stratégie RH;
- de promouvoir le développement de la culture d'entreprise et de l'ancrer dans le processus de mise en œuvre de la stratégie;
- de déduire, de la stratégie, la politique du personnel d'entente avec la Direction, de l'élaborer et de l'adapter régulièrement;
- de résumer les principaux objectifs et axes de la politique du personnel et de les communiquer de manière claire et compréhensible;
- d'évoluer avec aisance au sein de l'organe de Direction.

Les Directrices/Directeurs RH disposent:

- de connaissances approfondies dans le domaine de la direction normative et stratégique d'entreprise ainsi que du développement de la stratégie et de la culture d'entreprise;
- d'excellentes connaissances de l'entreprise de leur employeur et de l'environnement économique;
- de solides connaissances en gestion d'entreprise;
- d'excellentes connaissances des marchés du travail nationaux et internationaux ainsi que des réglementations en vigueur;
- de connaissances approfondies des concepts et des tendances actuelles de la politique moderne du personnel;
- de bonnes connaissances méthodologiques du développement et de l'adaptation de la politique du personnel;
- d'un savoir pratique dans le domaine de la planification et de la structuration des processus de développement stratégiques;
- de connaissances approfondies de la gestion du changement («change management»);



- d'une bonne compréhension de l'importance, de la formulation et de la mise en place d'un «employer branding» (image de l'employeur) à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise;
- d'un vaste répertoire de techniques de communication et de présentation;
- d'un vaste répertoire de méthodes d'analyse et de résolution des problèmes;
- d'un large éventail de sources d'informations internes et externes.

#### Les Directrices/Directeurs RH:

- sont capables de vérifier l'efficacité de la mise en œuvre des bases normatives dans le quotidien et d'en déduire les mesures correctives nécessaires;
- sont capables d'analyser les données et les informations pertinentes pour le processus de développement de la stratégie et d'en déduire des opportunités raisonnables, des risques et des secteurs de développement potentiels;
- cherchent à préparer leurs contributions à la stratégie en fonction des groupes cibles, de les présenter de manière compétente et de les justifier de manière compréhensible;
- cherchent à apporter activement leur savoir-faire et leurs appréciations critiques dans d'autres domaines du développement stratégique;
- ont la volonté de collaborer de manière active et coopérative avec la Direction;
- sont capables d'identifier les thèmes RH pertinents découlant de la stratégie d'entreprise et d'en déduire les champs d'action stratégiques;
- cherchent à créer de bons réseaux et de s'informer en permanence sur les problèmes et besoins des dirigeants et d'en déduire des mesures pertinentes;
- sont conscients de l'importance d'une bonne culture d'entreprise;
- cherchent à apporter régulièrement des contributions à la culture d'entreprise et de communication et à présenter des propositions d'amélioration le cas échéant;
- sont capables d'analyser les interactions entre la stratégie ou l'adaptation stratégique, le succès d'entreprise et la culture, ou les répercussions potentielles sur la culture, et d'en déduire les mesures correctives nécessaires;
- sont conscients de l'importance des systèmes d'incitation et des conditions-cadres adéquates pour créer un environnement de travail motivant pour les collaborateur(trice)s;
- cherchent à mettre en œuvre un «employer branding» (image d'employeur) adapté à la communication d'entreprise et à le communiquer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de celle-ci;
- sont capables de déduire une politique du personnel cohérente sur la base du principe directeur et de la stratégie d'entreprise;
- cherchent à s'informer en permanence sur les nouveaux concepts et les nouvelles tendances d'une politique du personnel moderne;
- sont capables d'analyser les thèmes prioritaires de la politique du personnel et d'en déduire des solutions pertinentes;
- sont conscients de l'importance d'une présentation et d'une attitude compétente, crédible et sûre de soi et de leur rôle de modèle pour les dirigeant(e)s et les collaborateur(trice)s;
- sont capables de formuler et de définir l'importance et les résultats mesurables de leur contribution au succès de l'entreprise et de les justifier de manière compréhensible;
- sont capables d'analyser des thèmes RH pertinents sous l'angle de la gestion d'entreprise, d'en déduire des arguments et de les présenter lors de la discussion au sein des organes de direction.

### **5.3 Champ de compétences B: Participer à l'élaboration du processus de mise en œuvre de la stratégie et des changements**

Les Directrices/Directeurs RH assument un rôle actif au sein de la Direction dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et de la conception de projets de changement. Ils(elles) analysent le projet de changement prévu et ses répercussions sur les collaborateur(trice)s et présentent les résultats de leurs analyses, les conclusions et des approches de solutions axées sur les besoins du personnel à la Direction. Ils(elles) tiennent compte des différentes priorités et des points de tension pouvant apparaître au cours des processus de changement. Ils(elles) accompagnent les cadres lors de la mise en œuvre du processus de changement envisagé en soulignant les pierres d'achoppement potentielles et les mesures envisageables pour y remédier.

Les Directrices/Directeurs RH élaborent des concepts de mise en œuvre de développement de la stratégie et de la culture découlant de la stratégie d'entreprise avec la Direction et la ligne hiérarchique. Ils(elles) élaborent une planification de mise en œuvre adéquate et déterminent des mesures de communication. Le cas échéant, ils(elles) cherchent à savoir s'il faut faire appel à des consultants externes pour accompagner la mise en œuvre du projet prévu. Lors de la mise en œuvre, ils(elles) soutiennent la Direction et la ligne hiérarchique dans l'association ciblée du personnel au processus et agissent comme interlocuteurs «sparring partner» des cadres dirigeants. Ils(elles) élaborent un «controlling» RH adéquat pour pouvoir piloter le département du personnel de manière optimale à l'aide d'indicateurs-clés RH.

Les Directrices/Directeurs RH procèdent à des échanges réguliers avec la Direction et avec la ligne hiérarchique, abordent des thèmes RH pertinents, examinent des questions, discutent des indicateurs-clés RH et organisent des sondages auprès des collaborateur(trice)s. Ils(elles) présentent les résultats et les mesures d'optimisation à la Direction et assurent leur mise en œuvre en collaboration avec les cadres dirigeants et avec les collaborateur(trice)s.

#### **Exemples de situations professionnelles typiques**

##### **Analyser des projets de changement**

Lors de la mise en œuvre prévue de projets de changements, les Directrices/Directeurs RH apportent leur contribution à la conception du projet à l'organe de Direction. Ils(elles) analysent les changements envisagés sous l'angle de leurs conséquences sur les collaborateur(trice)s. Dans ce cadre, ils(elles) sont souvent confrontés à des situations de départ peu claires et à des priorités divergentes au sein de l'entreprise. Ils(elles) analysent les répercussions potentielles des changements sur le personnel, les compétences qui seront perdues ou qui devront être acquises. Ils(elles) vérifient, en outre, les répercussions du changement envisagé sur l'organisation structurelle et sur l'organisation des processus. Ils(elles) élaborent un concept pour déterminer les mesures nécessaires au sein de l'entreprise. Ils(elles) présentent les résultats de leurs analyses et les approches de solution au sein de l'organe de direction, montrent les opportunités et les risques et s'engagent pour la mise en œuvre d'une solution tenant compte des besoins du personnel.

##### **Suivre la ligne hiérarchique lors de la mise en œuvre de la stratégie**

Les Directrices/Directeurs RH accompagnent la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre de la stratégie et de la culture d'entreprise. Ils(elles) la soutiennent en tant que «sparring partner» pour définir les objectifs et l'aider à piloter le processus de manière efficace. Ils(elles) donnent des recommandations

pour élaborer le processus de manière optimale et pour y associer le personnel. Ils(elles) attirent l'attention des cadres dirigeants sur les craintes et les résistances des collaborateur(trice)s et les soutiennent dans la déduction et la définition de mesures adéquates. Ils(elles) apportent leur soutien à la ligne hiérarchique, sans pour autant assumer la responsabilité globale de la mise en œuvre.

### **Détail des compétences à prouver/Critères de performance**

Les Directrices/Directeurs RH sont capables:

- d'analyser les répercussions des projets de changement sur les collaborateur(trice)s et d'en tenir compte dans leurs réflexions au niveau de la Direction;
- de développer des concepts de mise en œuvre et des mesures de communication portant sur le développement de la stratégie et de la culture d'entreprise, d'entente avec la Direction et avec la ligne hiérarchique et de les accompagner dans la mise en œuvre de ceux-ci;
- d'évaluer l'accompagnement du processus de mise en œuvre par des consultants externes;
- d'entretenir des échanges réguliers avec la Direction/la ligne hiérarchique;
- de définir et d'évaluer des indicateurs-clés pertinents pour le controlling RH;
- de développer des concepts pour procéder à des sondages auprès des collaborateur(trice)s et d'en évaluer les résultats.

Les Directrices/Directeurs RH disposent:

- de connaissances approfondies du domaine de la gestion des changements (analyse, planification, mise en œuvre);
- de solides connaissances du domaine de la culture d'entreprise et d'un vaste répertoire de mesures d'optimisation de la culture d'entreprise;
- de solides connaissances dans le domaine de la gestion stratégique et de la mise en œuvre de la stratégie;
- d'un vaste répertoire de méthodes et mesures de communication dans les domaines de la mise en œuvre de la stratégie, de la gestion des changements et du développement de la culture;
- de larges compétences dans le domaine du coaching;
- de solides connaissances dans la formulation de critères des exigences destinés aux consultants externes;
- d'un vaste réseau de partenaires réseau externes;
- d'excellentes capacités de planification;
- d'un vaste répertoire de techniques de communication, de gestion de feedback et de la conduite d'entretien;
- de solides connaissances des indicateurs-clés RH pertinents ainsi que de leur élaboration;
- de solides connaissances dans la collecte de données comparatives (données de benchmark);
- de connaissances de base en statistiques et dans le secteur de la conception de sondages.

Les Directrices/Directeurs RH;

- sont prêt(e)s à gérer de manière professionnelle des situations floues, une pression élevée et des priorités multiples;

- cherchent à prendre au sérieux les besoins et les craintes du personnel engendrés par des processus de changement et de sensibiliser l'organe de Direction à ce sujet;
- sont capables d'analyser les répercussions sur les collaborateur(trice)s, de sensibiliser la Direction à ce sujet et d'en tirer des conclusions portant sur la conception du projet;
- s'engagent auprès de l'organe de Direction pour associer le personnel aux projets de changement et pour assurer une communication transparente à ce sujet;
- cherchent à s'engager pour permettre à la ligne hiérarchique d'accompagner les processus de changement tant sur le plan rationnel que relationnel;
- sont capables d'identifier des situations critiques et d'initier des mesures pertinentes au niveau du département concernée ou au niveau de l'entreprise entière;
- s'engagent à intégrer les collaborateur(trice)s de manière adéquate dans l'élaboration du concept de mise en œuvre du changement;
- sont capables d'élaborer des mesures stratégiques et culturelles pertinentes et de les mettre en œuvre en collaboration avec les organes de Direction;
- sont capables de vérifier les leviers des processus de mise en œuvre et d'en déduire les mesures d'optimisation nécessaires;
- sont conscients de l'importance d'utiliser un langage clair pour présenter la stratégie;
- s'efforcent de sensibiliser la ligne hiérarchique et la Direction aux défis liés à la communication;
- sont capables de présenter la culture d'entreprise visée et les interactions et interdépendances de la stratégie de produits/de services ainsi que du comportement lié à celles-ci à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise de manière claire et compréhensible;
- sont capables d'analyser la complexité de la stratégie et d'en déduire des mesures de communication adéquates pour les collaborateurs;
- sont capables d'analyser continuellement le processus de mise en œuvre et d'en déduire des mesures d'optimisation adéquates;
- sont disposés à réfléchir régulièrement sur leur rôle ainsi que sur le rôle la ligne hiérarchique dans le processus de mise en œuvre et d'en déduire des mesures adéquates;
- sont capables d'évaluer les exigences des entreprises externes fournissant des services d'accompagnement de processus et d'identifier, sur cette base, des partenaires adéquats;
- sont conscients de l'importance d'un échange régulier avec la Direction et avec les faiseurs d'opinion et l'entretiennent activement;
- cherchent à établir des rapports de confiance fondés sur la coopération et à agir en tant que «sparring partner»;
- cherchent à aborder des thèmes RH importants, aussi bien faciles que difficiles, de manière proactive;
- sont capables d'identifier des thèmes RH pertinents au cours des discussions avec la Direction ou avec la ligne hiérarchique et d'en déduire des mesures d'optimisation;
- sont conscient(e)s de l'importance du controlling RH et de l'identification des facteurs de succès ou d'échec de la contribution RH;
- sont capables de saisir des indicateurs-clés pertinents, de les analyser, de les comparer à des valeurs de référence («benchmark») et d'en déduire des mesures adéquates à l'intention de la Direction;
- sont conscient(e)s de l'importance d'une communication transparente des résultats à la Direction et aux collaborateur(trice)s;
- sont capables d'analyser les résultats d'un sondage mené auprès du personnel et d'en déduire des mesures d'optimisation.

#### **5.4 Champ de compétences C: Développer et mettre en œuvre des concepts RH**

Les Directrices/Directeurs RH élaborent des concepts utiles, innovants et conformes aux exigences du marché pour l'intégralité des responsabilités et des processus de la chaîne de valeur RH et les présentent à la Direction de manière convaincante.

Grâce à la mise en œuvre de concepts RH adéquats, les Directrices/Directeurs RH créent des conditions-cadres optimales pour assurer la performance de tout le personnel de l'entreprise. Ils(elles) assurent le pilotage de la mise en œuvre des concepts RH en mettant en place les conditions-cadres nécessaires ainsi que les ressources, les outils, les outils de communication et un système de contrôle des résultats.

Les Directrices/Directeurs RH observent en permanence les changements de l'environnement économique, politique, social et technologique. Ils(elles) analysent leurs répercussions sur l'entreprise, les compétences existantes au sein de celle-ci ou à développer suite à ces changements et se chargent du pilotage du processus de développement des compétences. Sur cette base, ils(elles) déterminent les besoins en formation, en développement du personnel ou en recrutement.

#### **Exemples de situations professionnelles typiques**

##### **Développer des concepts à l'intention de la Direction**

Les Directrices/Directeurs RH élaborent des concepts RH pour toutes les responsabilités et tous les processus de la chaîne de valeur RH à l'intention de la Direction. En outre, ils(elles) présentent des concepts RH innovants à la Direction à la suite de changements intervenus au sein de l'entreprise ou sur le marché. Ils(elles) déterminent, sur la base de la stratégie, de la culture et aussi de l'environnement de marché (concurrents) les concepts RH à mettre en œuvre. Ils(elles) priorisent les concepts en fonction de leur importance et de leur urgence pour l'entreprise. Ils(elles) choisissent des thèmes et des concepts adéquats en fonction de l'entreprise, définissent les objectifs et les contenus du concept ainsi que les conditions-cadres dont il faut tenir compte. En fonction du thème, ils(elles) constituent un groupe de travail composé de représentants des parties prenantes adéquates afin de concrétiser le concept. Ils(elles) élaborent le concept et la planification de la mise en œuvre et formulent des recommandations à l'intention de la Direction.

##### **Accompagner la mise en œuvre de concepts RH/Mesurer la contribution au succès de l'entreprise**

Les Directrices/Directeurs RH planifient et accompagnent la mise en œuvre des concepts RH dans l'entreprise. Ils(elles) pilotent le processus de mise en œuvre et délèguent certaines tâches à leurs collaborateurs(trice)s. Ils(elles) élaborent une planification viable et mettent en place les conditions-cadres nécessaires (au niveau financier, du personnel, de la technologie, etc.). Ils(elles) veillent à ce que les outils nécessaires à la mise en œuvre soient mis à disposition et que les personnes concernées soient formées à leur utilisation. Ils(elles) assurent la communication en interne et se tiennent à disposition lors de la phase d'introduction, se chargent du contrôle des résultats et de la mesure de la contribution des concepts au succès de l'entreprise.

##### **Compétences à prouver en détail/Critères de performance**

Les Directrices/Directeurs RH sont capables:

- de développer des concepts RH à l'intention de la Direction;

- de présenter des concepts RH de manière convaincante, d'identifier leur contribution au succès de l'entreprise et d'inciter des décisions;
- d'assurer la gestion des compétences au sein de l'entreprise;
- d'accompagner la mise en œuvre de concepts RH;
- de créer des conditions-cadres attrayantes favorisant les performances de tout le personnel dans l'entreprise.

Les Directrices/Directeurs RH disposent:

- de connaissances approfondies des tendances, concepts, processus et technologies RH;
- de connaissances approfondies des méthodes de résolution de problèmes ainsi que de solides connaissances méthodologiques pour l'élaboration des concepts;
- d'un vaste répertoire de techniques de conduite d'entretien, de présentation et d'argumentation;
- de connaissances approfondies dans les domaines de la formation et de la formation continue, de mesures de développement du personnel et de stratégies de recrutement qui en découlent;
- de connaissances actuelles de sources d'informations adéquates et d'études actuelles pertinentes;
- de connaissances approfondies dans le domaine de la gestion de projets;
- de connaissances pratiques dans les domaines de la planification et de la délégation de la mise en œuvre de projets;
- de connaissances approfondies dans la conception de places de travail modernes (par ex., l'organisation du travail, la diversité, la santé/la sécurité);
- de solides connaissances dans le domaine des conditions-cadres réglementaires de modèles de travail alternatifs.

Les Directrices/Directeurs RH:

- cherchent à élaborer, en équipe, des concepts RH axés sur la clientèle et à tenir compte des besoins des différentes parties prenantes;
- sont prêt(e)s à s'informer en permanence sur les nouvelles tendances et technologies et de les intégrer dans l'élaboration des concepts;
- sont capables de déduire de la stratégie, de la culture et de l'environnement du marché tous les processus de la chaîne de valeur RH;
- sont capables d'identifier des changements importants au sein de l'entreprise ou sur le marché et d'en déduire des concepts RH innovants;
- sont capables de réduire la complexité de la situation de départ et d'élaborer des concepts structurés, compréhensibles et adaptés à l'entreprise;
- cherchent à faire preuve d'une attitude professionnelle et convaincante;
- sont capables de présenter les répercussions des concepts RH sur le succès de l'entreprise de manière crédible et compréhensible;
- sont capables d'évaluer les résultats de la réunion de la Direction et d'en déduire tous les critères et arguments pertinents pour la prise de décision;
- sont conscients de l'importance d'une gestion des compétences continue;
- sont capables d'anticiper en continu les besoins en compétences au sein de l'entreprise en vue de changements futurs de son environnement et d'en déduire des processus pertinents;
- cherchent à vérifier régulièrement le succès de la mise en œuvre des mesures;

cherchent à assurer une communication transparente et adaptée aux différents groupes cibles;

- sont conscient(e)s de l'importance d'un bon réseau au sein de l'entreprise pour pouvoir ancrer durablement des concepts RH dans l'entreprise;
- sont capables de vérifier la viabilité de la mise en œuvre de concepts RH et d'en déduire des mesures d'optimisation;
- sont conscients d'être perçus comme employeurs attrayants grâce à de bonnes conditions-cadres;
- sont capables d'identifier des concepts et des processus RH adéquats qui permettent de soutenir et de motiver de manière efficace les cadres et les collaborateur(trice)s dans leurs tâches opérationnelles;
- sont capables de vérifier les conditions de travail de manière régulière et d'en déduire des mesures d'optimisation pertinentes.

## **5.5 Champ de compétences D: Diriger un domaine / un département RH**

Les Directrices/Directeurs RH se chargent de la composition personnelle optimale et du recrutement pour le domaine RH. Ils(elles) dirigent leurs collaborateur(trice)s au quotidien, leur confient des mandats clairs et complets, les accompagnent dans la mise en œuvre de ceux-ci et assurent la définition d'objectifs, la qualification et le développement du personnel RH. Ils(elles) les informent en tenant compte des besoins des destinataires et des cibles à travers les canaux appropriés (par ex., réunions d'équipe) sur les thèmes importants débattus au sein de la Direction. Ils(elles) assurent l'échange de savoir-faire lors des réunions et élaborent des réponses axées sur les solutions permettant de relever les défis actuels.

Les Directrices/Directeurs RH établissent le budget pour le domaine du personnel en fonction du budget global de l'entreprise, le surveillent régulièrement à l'aide d'indicateurs-clés, en déduisent des mesures d'optimisation, établissent des récapitulatifs des coûts transparents et les présentent à l'organe de Direction.

Les Directrices/Directeurs RH établissent, dans leur domaine, une organisation structurelle et une organisation des processus adéquate selon les principes de l'économie d'entreprise.

### **Exemples de situations professionnelles typiques**

#### **Diriger les collaborateur(trice)s dans le quotidien**

L'encadrement du personnel RH fait partie des tâches principales des Directrices/Directeurs RH. Ils(elles) leur confient des mandats de travail alignés sur les objectifs du domaine, de l'organisation et de la gouvernance du secteur RH et adaptés à leur niveau de compétences et de responsabilités et surveillent leur mise en œuvre. Ils(elles) soutiennent leurs collaborateur(trice)s lors de l'exécution des mandats de travail, le cas échéant et leur font des commentaires réguliers en retour sur leur performance. De cette manière, ils(elles) favorisent une culture de «feedback» active. Ils(elles) dirigent le personnel de manière professionnelle et axée sur les objectifs même dans des situations difficiles (conflits, etc.). Ils(elles) définissent le processus d'encadrement des collaborateur(trice)s RH de manière adéquate (gestion de la performance), assurent l'organisation d'entretiens réguliers et font des commentaires en retour sur la performance et sur l'application des principes de la culture d'entreprise dans le cadre de la collaboration.

#### **Elaborer et surveiller le budget**

Les Directrices/Directeurs RH établissent un budget annuel pour le domaine du personnel aligné sur le budget global de l'entreprise. Ils(elles) calculent les coûts et différentes variantes budgétaires. Ils(elles) présentent le budget à l'instance supérieure. En cours de l'année, les Directrices/Directeurs RH procèdent régulièrement à des comparaisons de l'état visé et de l'état effectif pour respecter le budget et décident de mesures d'optimisation le cas échéant. Ils(elles) déterminent régulièrement les facteurs de coûts et examinent la possibilité de réaliser des économies. En outre, ils(elles) identifient périodiquement les principaux indicateurs-clés. Ils(elles) veillent à la mise en œuvre systématique des mesures d'optimisation décidées avec leur équipe. Les Directrices/Directeurs RH établissent régulièrement des récapitulatifs de coûts clairs et transparents et les transmettent à l'organe de direction.

### **Compétences à prouver en détail/Critères de performance**

Les Directrices/Directeurs RH sont capables :

- de planifier l'affectation du personnel de leur domaine et de recruter de nouveaux collaborateur(trice)s;
- de confier à leurs collaborateur(trice)s des mandats complets et clairs et de les accompagner de manière individuelle lors de la mise en œuvre;
- d'assurer les accords sur les objectifs, les qualifications et le développement des collaborateur(trice)s RH;
- d'informer les collaborateur(trice)s en fonction des destinataires et des cibles par le biais de canaux adéquats;
- d'élaborer le budget du département du personnel adapté au budget global de l'entreprise;
- de gérer la structure organisationnelle et l'organisation des processus dans leur domaine en fonction des besoins et selon des critères de gestion d'entreprise.

Les Directrices/Directeurs RH disposent :

- de connaissances approfondies dans la formulation de profil d'exigences et de compétences et de la conduite d'entretiens de recrutement;
- d'un vaste répertoire de techniques de direction;
- de solides connaissances dans le domaine des techniques de «feedback»;
- de connaissances pratiques dans la formulation d'objectifs mesurables;
- de connaissances approfondies des critères qui influencent le transfert du savoir théorique dans la pratique;
- d'excellentes connaissances de la conduite d'entretiens avec des collaborateur(trice)s;
- de solides connaissances dans le domaine de la gestion d'informations et des différents canaux de communication;
- de solides connaissances dans le domaine de la budgétisation et de l'identification de facteurs de coûts;
- de connaissances approfondies dans la conception organisationnelle;
- de connaissances méthodologiques dans le domaine de la gestion des processus;
- de connaissances actuelles des évolutions et innovations techniques dans le domaine des processus RH.

Les Directrices/Directeurs RH :

- connaissent les profils d'exigences/de compétences liés au poste à repourvoir;



- sont capables d'analyser le processus de recrutement (dossier de candidature, entretiens d'embauche) sur la base de critères prédéterminés et d'en déduire des décisions en matière de personnel;
- sont conscient(e)s de l'importance de faire des commentaires constructifs en retour et d'encourager activement le personnel.
- cherchent à diriger les collaborateur(trice)s de manière professionnelle et axée sur les objectifs, même dans des situations difficiles;
- cherchent à adopter une attitude respectueuse à l'égard de tous les collaborateur(trice)s, de leur permettre de se développer de manière adéquate afin d'assurer leur réussite;
- sont capables d'évaluer la performance des collaborateur(trice)s lors de l'établissement d'un bilan de compétences, d'engager un processus de réflexion commun et de définir des mesures adéquates;
- sont conscient(e)s de l'importance de mener des entretiens d'évaluation;
- cherchent à mener des entretiens d'évaluation de manière professionnelle, structurée et axée sur des objectifs;
- sont capables d'évaluer les forces et les faiblesses de leurs collaborateur(trice)s de manière réaliste et d'en déduire des mesures adéquates;
- cherchent à organiser et à assurer le flux d'informations de manière adéquate et à mener un dialogue actif;
- cherchent à conduire des séances de manière ciblée;
- sont capables de déterminer avec leur équipe si celle-ci a été informée de manière adéquate et d'en déduire, ensemble, des mesures d'optimisation adéquates;
- sont conscient(e)s de l'importance de la détermination régulière des indicateurs-clés et des coûts;
- sont capables de vérifier régulièrement les coûts par rapport au budget et d'en déduire des mesures d'optimisation pertinentes;
- sont capables d'anticiper des développements à long terme ainsi que leurs répercussions sur les budgets futurs et tiennent compte aussi des développements et des besoins à long terme lors de l'établissement des budgets futurs;
- sont conscient(e)s de l'importance de l'élaboration de la structure organisationnelle de sorte qu'ils(elles) ont suffisamment de marge de manœuvre pour la direction stratégique et pour le contact avec les clients internes et externes;
- sont capables d'examiner régulièrement la structure organisationnelle de manière critique, d'adopter une vue axée sur l'ensemble de l'entreprise et de l'adapter en cas de besoin;
- cherchent à tenir compte de l'aspect de la gestion d'entreprise lors de l'élaboration des processus;
- sont capables de questionner le déroulement des processus, d'établir des analyses de «make or buy» (faire ou acheter) et d'en tirer les conclusions en cas de besoin.

## **5.6 Champ de compétences E: Gérer les parties prenantes**

Les Directrices/Directeurs RH entretiennent des relations avec les autorités compétentes (telles que les services de l'emploi, les assurances sociales, les services sociaux, les services de l'Etat au niveau cantonal) auprès de la Confédération, des Cantons et de l'Economie. Ils(elles) suivent les développements sur le plan juridique et politique, s'informent auprès des différents réseaux sur les développements, tendances et défis actuels à l'intérieur et à l'extérieur de leur secteur. Ils(elles) sont actif(ve)s

sur les réseaux RH, participent à des événements et échangent sur leurs expériences et sur les bonnes pratiques.

Les Directrices/Directeurs RH entretiennent des contacts réguliers avec les commissions du personnel et, le cas échéant, avec les syndicats, participent à des réunions, examinent les demandes des collaborateurs et discutent des approches axées sur les solutions. Ils(elles) gèrent les situations de conflits et de crises liées au personnel de manière ciblée et orientée sur les solutions en faisant appel à des services spécialisés adéquats (par ex., juristes, psychologues, commission du personnel, soutien psychologique/équipe de soins («care team»), etc.). En outre, ils(elles) assurent la communication interne et/ou externe et servent d'interlocuteurs aux services/autorités externes (par ex., tribunaux, police).

### **Exemples de situations professionnelles typiques**

#### **Entretenir des relations avec les commissions du personnel et les syndicats**

Les Directrices/Directeurs RH entretiennent des contacts réguliers avec les commissions du personnel et, le cas échéant, avec les syndicats. Ils(elles) participent aux réunions, examinent des demandes des collaborateur(trice)s et discutent des propositions et des solutions. Ils(elles) négocient des solutions dans le cadre de leur marge de manœuvre, mais posent aussi des limites. Lors de situations de crises ou de processus de changement, ils(elles) associent la commission du personnel et/ou les représentants des syndicats de manière adéquate et en tant que lien avec les collaborateur(trice)s au processus.

#### **Gérer des situations de conflits et de crises**

Les Directrices/Directeurs RH et leur personnel interviennent activement dans des situations de conflits et de crises liées à certains collaborateur(trice)s ou affectant des départements entiers. La nature des situations de conflits ou de crises peut varier: conflits au sein de l'équipe, plaintes, licenciements, accidents de travail, décès/suicide d'un membre du personnel, menaces de grèves, etc. Ils(elles) définissent les processus appropriés (points de contact, responsabilités, etc.). Ils(elles) initient les mesures nécessaires en cas de crise, font appel aux services adéquats et coordonnent les activités. Ils(elles) mènent/assistent aux discussions et/ou aux négociations avec les personnes ou groupes impliqués et s'attachent à parvenir à une solution adéquate. Les Directrices/Directeurs RH assurent l'accompagnement efficace des collaborateur(trice)s et dirigeant(e)s concernés, initient des mesures de gestion de conflits/crises et coordonnent, le cas échéant, l'intervention de spécialistes (par ex. juristes, psychologues, services d'information et de consultation spécialisés, soutien psychologique, équipe de soins («care team»). En outre, ils(elles) assurent la communication interne et/ou externe et servent d'interlocuteur(trice)s aux services/autorités externes (par ex., tribunaux, police).

#### **Compétences à prouver en détail/Critères de performance**

Les Directrices/Directeurs RH sont capables :

- d'entretenir des relations avec les autorités compétentes auprès de la Confédération, du Canton et de l'économie;
- d'entretenir des relations avec les réseaux RH pertinents;
- d'entretenir des relations avec la commission du personnel et le syndicat;
- d'élaborer la gestion de situations de conflit et de crise liées à des collaborateur(trice)s et de définir les responsabilités et des procédures adéquates.

Les Directrices/Directeurs RH disposent:

- de bonnes connaissances des autorités compétentes auprès de la Confédération, du Canton et de l'Economie;

- d'excellentes connaissances des développements économiques et sociaux;
- de connaissances approfondies de la collaboration prévue par la loi avec les autorités ainsi que de bonnes connaissances des droits de participation des syndicats et des collaborateur(trice)s;
- de la volonté de participer activement en tant qu'expert(e)s aux groupes de travail au niveau du Canton et de la Confédération;
- de la volonté d'apporter leur contribution de manière active dans des associations économiques au niveau régional et national;
- de connaissances approfondies des réseaux RH pertinents;
- d'excellentes connaissances dans les domaines de la négociation ainsi que de la gestion de conflits et de crise;
- de solides connaissances des aspects légaux des situations de conflits et des offres de soutien pour les résoudre;
- de capacités de communication marquées.

#### Les Directrices/Directeurs RH:

- sont conscient(e)s de l'importance des réseaux et cherchent à les entretenir de manière proactive;
- cherchent à partager leur savoir en matière de RH à l'intérieur du secteur;
- sont capables d'analyser les développements et les défis de leur environnement ainsi que les expériences et les bonnes pratiques d'autres Directrices/Directeurs RH et d'en déduire des mesures destinées à l'entreprise pour laquelle ils(elles) travaillent;
- sont prêt(e)s à signaler l'ouverture aux préoccupations des collaborateur(trice)s et d'entamer une discussion orientée vers la solution;
- sont conscient(e)s que l'intégration d'une commission du personnel ou de représentants du syndicat peut être décisive dans la gestion d'une situation difficile;
- sont capables d'analyser les différences de point de vue avec la commission du personnel et d'en déduire des propositions et des recommandations axées sur des solutions;
- cherchent à gérer la gestion des conflits et des crises pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités opérationnelles autant que possible sans perturbation;
- cherchent à se montrer empathique envers leur interlocuteur dans des situations difficiles; sont capables d'évaluer les situations de conflit et de crise et d'en déduire toutes les mesures et décisions nécessaires pour permettre à l'entreprise de continuer ses tâches opérationnelles.

## 6 Annexe 2: Glossaire<sup>1</sup>

Demande de récusation	Une demande de récusation est une demande de changement d'un(e) expert(e) attribué(e) à un examen.
Compétence opérationnelle/ domaine de compétences opérationnelles	La compétence est une aptitude qui permet à une personne de résoudre certains types de problèmes avec succès et donc de maîtriser certaines situations professionnelles. La compétence opérationnelle professionnelle désigne la capacité d'une personne d'exercer son activité professionnelle avec succès en utilisant ses compétences personnelles, méthodologiques, techniques et sociales.
Profil de la profession	Le profil de la profession est une vue d'ensemble succincte de la profession (1–1 1/2 page A4) qui décrit le domaine d'activités (quels sont les groupes cibles, les parties prenantes, les clients), les compétences opérationnelles ou critères de performance principaux ainsi que les exigences posées envers les professionnels dans l'exercice de leur métier (autonomie, créativité, innovation, environnement de travail, conditions de travail). Le profil de la profession comprend aussi la description de la contribution de la profession au développement durable social, sociétal, économique et écologique. Le profil de la profession fait partie du Règlement d'examen (obligatoire) et des Directives (facultatif).
Critère d'évaluation	Un critère d'évaluation désigne la valeur de référence employée pour vérifier une compétence. Les connaissances techniques et les capacités requises en font partie. Les critères d'évaluation sont formulés avant l'examen et indiquent ce qui est observé et ce qui est attendu, les prestations à fournir et les capacités à prouver pour obtenir un bon résultat. Ils servent de base à la correction ou à l'évaluation d'un examen.
Incidents critiques («critical incidents»)	Par «incidents critiques» (critical incidents) on entend une forme d'examen. Un incident critique décrit une situation professionnelle pouvant être maîtrisée à l'aide de compétences spécifiques. Les candidat(e)s reçoivent la description d'une situation pratique (situation de départ), utilisée comme base pour la description de leur approche de solution concrète.
Brevet fédéral BF	La réussite de l'examen fédéral après une formation de deux ans donne droit à un brevet fédéral.
Attestation de formation professionnelle AFP	La réussite d'une formation professionnelle de base de deux ans donne droit à une attestation de formation professionnelle.
Certificat fédéral de capacité CFC	La réussite d'une formation professionnelle de base d'une durée de trois à quatre ans donne droit au certificat fédéral de capacité.
Discussion technique	La discussion technique est une forme d'examen au cours de laquelle les candidat(e)s discutent avec un(e) expert(e) d'un sujet technique. Ils(elles) montrent, lors de l'entretien, qu'ils(elles) disposent de solides connaissances du domaine spécialisé et qu'ils(elles) sont capables d'argumenter, de réfléchir et de proposer des solutions alternatives.

<sup>1</sup> Certains termes sont tirés du glossaire du SEFRI (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation).

Etude de cas	L'étude de cas est une forme d'examen au cours duquel les candidat(e)s traitent un cas pratique complet d'une manière globale sur la base de questions ouvertes. Le cas pratique est décrit de manière la plus proche possible de la réalité. Cela veut dire que la situation de départ décrite n'a pas été adaptée en termes de cohérence et de clarté, elle reflète plutôt une situation (professionnelle) réaliste comportant des malentendus, des incertitudes et des faits peu importants.
Etude de cas dirigée	L'étude de cas dirigée est une forme d'examen au cours duquel les candidat(e)s traitent successivement différentes tâches partielles fondées sur une situation pratique complexe. Ces tâches partielles découlent de processus et tâches-clés de la profession. Leur résolution passe, par ex., par l'analyse d'une situation donnée, par des conclusions à tirer, par l'élaboration d'un concept pour des applications concrètes.
Analyse d'entretien	L'analyse d'entretien est une forme d'examen permettant de vérifier les compétences de communication dans différentes situations d'entretien. Les candidat(e)s observent un entretien ou une séquence d'entretien en direct ou sur une vidéo, analysent le comportement en matière de communication d'un(e) professionnel(le) et présentent ensuite leurs conclusions oralement aux expert(e)s.
Discussion de groupe	La discussion de groupe est une forme d'examen au cours duquel les candidat(e)s discutent une question dans le groupe pour arriver ensemble à une décision ou une conclusion. Pendant la discussion, le groupe est observé par les expert(e)s.
Simulations d'action	La simulation d'action est une forme d'examen au cours duquel les candidat(e)s sont invité(e)s à procéder concrètement aux démarches requises pour gérer une situation de routine dans un environnement simulé, ou alors à décrire les démarches à entreprendre.
Champ de compétences	Les champs de compétences regroupent différentes compétences du profil de qualifications réunis dans un module thématique pertinent. Idéalement, les modules sont axés sur la logique de la pratique, pas sur la structure des matières.
Orientation sur les compétences	On entend par «orientation sur les compétences» la conception de titres et/ou d'offres de formation fédéraux, axés sur les compétences opérationnelles professionnelles. Outre les connaissances théoriques, les professionnels doivent être capables d'appliquer leur savoir dans des situations concrètes, lorsque les questions sont inhabituelles, les problèmes mal définis, une collaboration avec d'autres personnes nécessaires et un degré élevé de responsabilité individuelle est requis.
Dimension de compétence/Potentiel de mise en œuvre	→ Compétence (opérationnelle) axée sur la capacité de mise en œuvre. Elle décrit une activité concrète/action dans une situation de travail.
Dimension de compétence: savoir, compréhension	→ Compétence (opérationnelle) axée sur les connaissances techniques d'une personne. Cette compétence comporte, par ex., le savoir technique, les bases théoriques, la connaissance des méthodes et des processus.

Dimension de compétence: attitude, motivation	→ Compétence (opérationnelle) axée sur les aspects motivationnels nécessaires pour garantir la disposition à agir qui est requise.
Dimension de compétence: métacognition	→ Compétence (opérationnelle) axée sur la capacité de réflexion et d'analyse nécessaire pour garantir la conception professionnelle du comportement décrit.
Mini-Cases	Les Mini Cases sont une forme d'examen. Ils comportent la brève description d'événements ou de situations complexes tirés du quotidien d'un(e) professionnel(le). Les candidat(e)s analysent les descriptions de cas, décrivent des actions possibles et les justifient.
Modèle «Système classique»	Le modèle «Système classique» consiste en une épreuve qui permet une vérification - la plus complète possible - des compétences à agir principales, selon le profil de compétences et à l'aide d'un échantillon représentatif.
Organisation du monde du travail (OrTra)	Sont considérés comme «organisations du monde du travail» les partenaires sociaux, les associations professionnelles, d'autres associations de la branche ainsi que les prestataires de formation professionnelle. Les organisations à vocation purement formatrice ne sont pas considérées comme «organisations du monde du travail». Ces dernières forment, seules ou avec d'autres organisations du monde du travail, une Association faïtière responsable de l'examen fédéral.
Corbeille de courriers	La tâche «Corbeille de courriers» est une forme d'examen. Les candidat(e)s classent différentes activités tirées du quotidien d'un(e) professionnel(le) par ordre de priorité. Ils(elles) reçoivent les tâches sous forme de différents documents.
Présentation	La méthode d'examen «Présentation» sert à vérifier la compétence de présentation des candidat(e)s. Ils(elles) traitent une tâche typique tirée du quotidien d'un(e) professionnel(le) et présentent ensuite le résultat aux expert(e)s. La qualité de la présentation est le critère central de l'évaluation.
Travail pratique	Le travail pratique est une forme d'examen permettant d'analyser des problèmes opérationnels concrets pour ensuite élaborer des solutions sous forme de concepts (par ex., concept marketing, concept TI, etc.). Ce faisant, les candidat(e)s font preuve de leurs capacités analytiques et conceptuelles.
Examen pratique	Dans le cadre des examens pratiques, les candidat(e)s effectuent leur examen dans des conditions réelles. L'examen est organisé dans l'environnement professionnel des candidat(e)s. L'expert(e) observe les actions du(de la) candidat(e). Contrairement à d'autres examens, c'est non seulement le résultat du travail, mais aussi l'exécution de celui-ci qui est évaluée.
Travail de projet	Le travail de projet est une forme d'examen dans lequel les candidat(e)s dirigent un projet pratique et concret dans l'entreprise. Le travail de projet est documenté par écrit.
Experte-e-s aux examens	Les expert(e)s aux examens sont chargé(e)s de préparer et de mettre en œuvre des examens ou des parties d'examens au nom de l'Association faïtière. Il s'agit de professionnel(le)s qualifié(e)s.

Règlement d'examen	Le Règlement d'examen est le document normatif d'un examen professionnel ou d'un examen professionnel supérieur. Il est rédigé sur la base de spécifications légales. Le Règlement doit être approuvé par le SEFRI.
Jeu de rôle	Le jeu de rôle est une forme d'examen dans lequel un entretien tiré du contexte professionnel des candidat(e)s est simulé. La situation d'entretien peut être conflictuelle ou coopérative. Le(la) candidat(e) joue toujours le rôle du(de la) professionnel(le).
Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)	Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation est l'autorité fédérale chargée d'approuver les règlements d'examen et de surveiller les examens professionnels fédéraux et professionnels fédéraux supérieurs. Plus d'informations sur <a href="http://www.sbf.admin.ch">www.sbf.admin.ch</a> .
Association faïtière	L'Association faïtière est responsable de l'élaboration, de la distribution et de la mise à jour régulière du Règlement et des Directives d'examen. En outre, elle est chargée de la convocation et de la mise en œuvre de l'examen fédéral. L'Association faïtière est formée d'une ou de plusieurs organisations du monde du travail (OrTra) et exerce généralement ses activités à l'échelon national.
Directives d'examen	Les Directives d'examen comprennent des informations complémentaires au Règlement d'examen. Elles sont émises par la Commission d'examen, par la Commission d'assurance qualité ou par l'Association faïtière. Elles servent, entre autres, à fournir aux candidat(e)s des précisions sur le Règlement d'examen. Contrairement au Règlement d'examen, les Directives ne contiennent pas de dispositions normatives. Les Directives doivent être rédigées afin que l'examen puisse être réussi même sans avoir suivi une formation. En d'autres termes, les critères d'évaluation (ou les critères de performance) des différentes parties d'examen doivent y être déterminés.
Questions portant sur les connaissances et sur la compréhension	Les questions portant sur la vérification des connaissances et sur la compréhension constituent une forme d'examen et font partie d'un examen écrit. Cette méthode est composée de questions fermées (par ex., des questions où il faut répondre par Oui/Non, des questions à choix unique, des questions à choix multiple, des questions d'attribution, des questions d'ordre de priorité) et des questions ouvertes (par ex., tâches à résoudre sur la base d'un énoncé, tâches de mise en situation).