



LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES



Des
métiers en
développement

Un domaine
à découvrir

Les Référentiels des métiers cadres sont une publication de l'Apec.

Les **Référentiels des métiers cadres** sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines.

Ils permettent

- de mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction, d'un secteur ou d'un domaine en évolution au moyen de **fiches-métiers**,
- d'identifier les **entreprises** où s'exercent ces métiers,
- de fournir des **informations pratiques** permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Ils sont réalisés à partir de l'analyse :

- des offres d'emplois confiées à l'Apec et parues dans la presse,
- d'interviews de recruteurs, de DRH, de responsables opérationnels et de cadres,
- de rencontres entre professionnels.

Dans la même collection :

- Les métiers de l'immobilier
- Les métiers de la logistique et du transport
- Les métiers du multimédia
- Les métiers de l'environnement
- Les métiers des fonctions commerciale et marketing
- Les métiers de la finance et de la comptabilité
- Les métiers de l'agroalimentaire
- Les métiers de l'assurance

Les métiers des ressources humaines

Cet ouvrage est créé sur l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Ont participé à son élaboration :

- **pour l'Apec, département Études et Recherche**
Emmanuelle Papiernik, coordination du projet ;
Sylvie Delattre, responsable des Études Métiers ;
Brigitte Bos, manager du pôle Études ;
May Cha et Pierre Marzin, chargés d'études.
- **Blue-search Conseil**, cabinet de conseil en recrutement et ressources humaines.

Septembre 2004



LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES



Des
métiers en
développement

Un domaine
à découvrir

Les Référentiels *des métiers cadres*

Sommaire

INTRODUCTION ■

ENTREPRISES ET CADRES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (RH) ■

Les acteurs de la fonction RH	—	p. 05
Les évolutions des métiers cadres de la fonction RH	—	p. 11

LES FICHES MÉTIERS ■

Les cartographies

Métiers par famille	—	p. 24
Métiers par type d'employeur	—	p. 25
Métiers par niveau d'intervention	—	p. 26
Métiers par durée d'expérience	—	p. 27
Métiers par fourchette de rémunération	—	p. 28

Postes généralistes/stratégiques

N°1 - Directeur des ressources humaines	—	p. 31
N°2 - Responsable des ressources humaines	—	p. 35

Administration des ressources humaines

N°3 - Responsable administration du personnel	—	p. 41
N°4 - Responsable paie	—	p. 45
N°5 - Juriste droit social	—	p. 49
N°6 - Responsable des relations sociales	—	p. 53

Développement des ressources humaines

N°7 - Responsable développement RH	—	p. 59
N°8 - Responsable recrutement	—	p. 63
N°9 - Responsable relations écoles	—	p. 69
N°10 - Responsable mobilité	—	p. 73
N°11 - Responsable formation	—	p. 77
N°12 - Responsable compensation & benefits	—	p. 81

Prestations externes

N°13 - Consultant RH	—	p. 87
N°14 - Chargé de recherche	—	p. 91
N°15 - Consultant en recrutement	—	p. 95
N°16 - Directeur de département conseil	—	p. 101
N°17 - Consultant formateur	—	p. 105
N°18 - Chargé d'études RH	—	p. 109
N°19 - Consultant en accompagnement	—	p. 113
N°20 - Ergonome	—	p. 117

POUR ALLER PLUS LOIN ■

Organismes	—	p. 123
Établissements de Formation	—	p. 124
Publications	—	p. 127
Sites Internet	—	p. 129

ANNEXES ■

Abréviations et sigles	—	p. 133
Lexique	—	p. 134

Introduction

Les départements ressources humaines appartiennent au vaste ensemble des fonctions «support» de l'entreprise.

Leurs équipes ont vocation à assister les directions opérationnelles et générales dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

Parce qu'elle est une ressource au même titre que le capital et l'outil de travail, la main-d'œuvre a ainsi trouvé son gestionnaire, une personne en prise directe avec les choix stratégiques de l'entreprise et la gestion opérationnelle des équipes.

La fonction RH (ressources humaines) a connu, depuis les années 1970, une expansion lente et assez régulière de ses effectifs.

Cette progression s'accompagne de mutations qualitatives importantes.

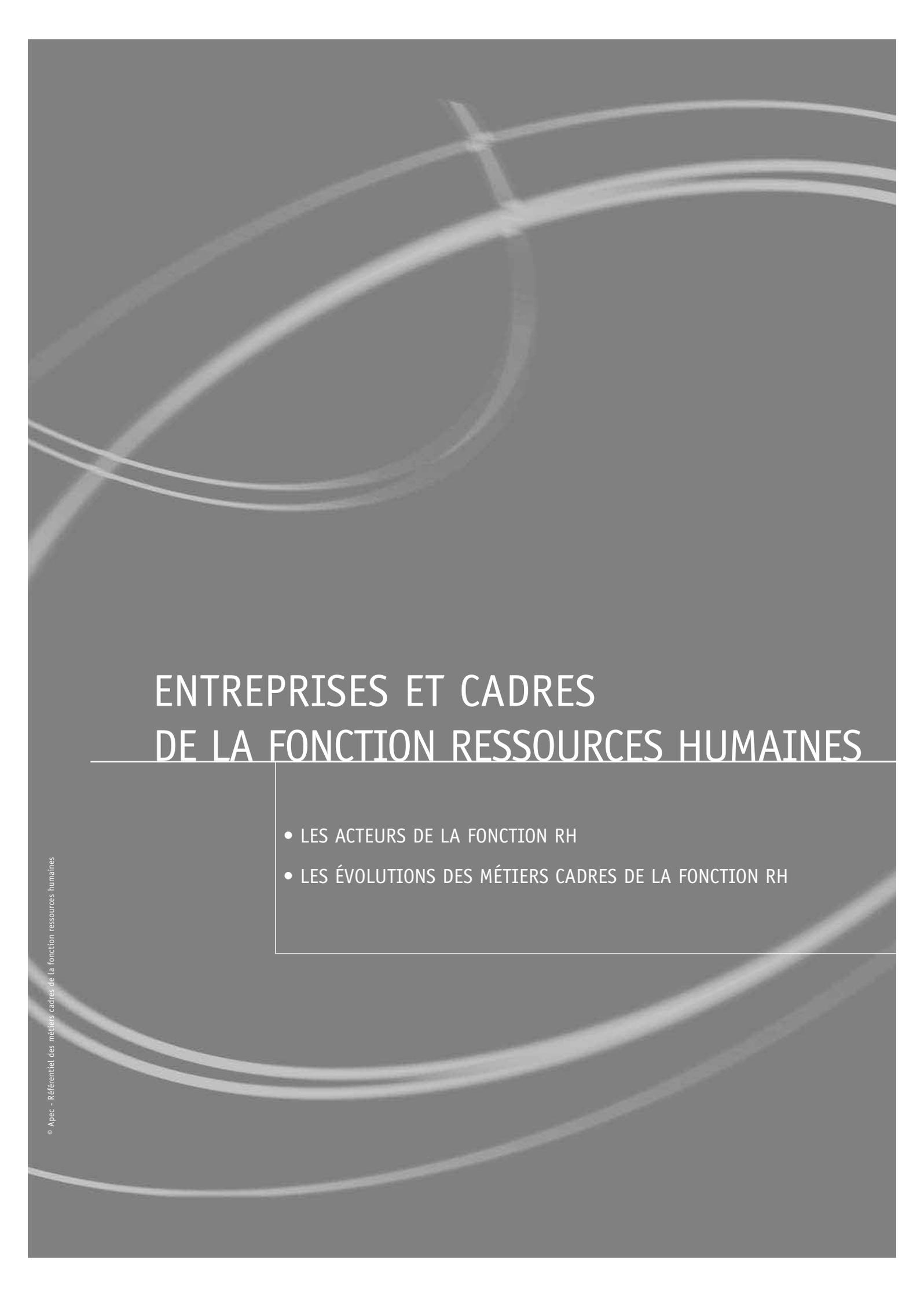
Depuis quarante ans, le terme de «gestion des ressources humaines» s'est répandu, venant se substituer dans certaines entreprises à la «gestion du personnel». Ce changement de vocabulaire n'est pas anecdotique: il correspond à une diversification des problématiques et des missions de la fonction RH, et à un renforcement de son influence dans les processus de décisions stratégiques.

Ainsi, la direction des ressources humaines figure parmi les acteurs principaux du changement dans l'entreprise, tout en étant soumise à des contraintes de plus en plus importantes.

La première partie de ce référentiel permet de dresser un panorama de la fonction et de définir la typologie des recruteurs de cadres RH.

L'accent est également mis sur les évolutions récentes, les chantiers actuels et les principaux enjeux de la fonction.

La seconde partie de cet ouvrage est consacrée à la description de vingt métiers spécifiques, chaque «fiche métier» étant illustrée par le témoignage d'un cadre actuellement en poste.



ENTREPRISES ET CADRES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- LES ACTEURS DE LA FONCTION RH
- LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS CADRES DE LA FONCTION RH

Les acteurs de la fonction ressources humaines

Les cadres des ressources humaines peuvent exercer leurs missions dans deux environnements :

- celui de l'entreprise, au sein d'une direction des ressources humaines,
- celui du prestataire ou cabinet-conseil.

Qu'il soit cadre au sein d'une DRH (direction des ressources humaines) ou collaborateur d'un cabinet-conseil, le cadre RH est associé à des missions d'organisation et/ou à l'administration et/ou au développement des ressources humaines d'une entreprise.

Fonction « ressources humaines »		
Organiser	Administrer	Développer le potentiel humain
<ul style="list-style-type: none"> • Audit RH • Analyse et aménagement des postes • Refonte de l'organigramme • Communication interne • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Paie • Droit social • Gestion administrative • Obligations sociales • Congés • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des carrières et des mobilités • Recrutement • Formation • Études RH • Plan de rémunération • ...

Autour de ce triptyque, s'articulent les différents domaines qui forment le quotidien du cadre RH en

cabinet-conseil ou au sein d'une direction des ressources humaines.

	Entreprises	Cabinets
(re) Organisation	choix organisationnels	conseil de direction
Administration	paie relations sociales	cabinet d'expertise comptable cabinet d'avocats (droit social)
Développement et redéploiement	formation recrutement études RH gestion des carrières	conseil en formation conseil en recrutement études RH coaching

C'est souvent par un travail en commun que les cadres RH de l'entreprise et les consultants en cabinet de conseil mènent à bien les chantiers (ou projets) RH.

Le consultant RH assure des fonctions de commercialisation de la prestation, d'assistance à maîtrise d'ouvrage (conseil auprès des DRH) et de maîtrise d'œuvre (production de la mission de conseil).

Le cadre RH occupe une fonction de maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire de coordination et de suivi de l'ensemble du projet, et de prise de décision initiale (choix du prestataire) et finale (décision stratégique).

LE MONDE DE L'ENTREPRISE : UNE FONCTION « RESSOURCES HUMAINES » À GÉOMÉTRIE VARIABLE

En principe, toutes les entreprises doivent gérer les domaines d'application propres aux ressources humaines : la paie, la formation, le recrutement, la représentation du personnel, etc.

Le traitement de ces problématiques RH au sein des organisations peut se traduire par la création d'un département ressources humaines et l'affectation de cadres à cette fonction. Toutefois, de plus en plus d'entreprises (privées et publiques) externalisent certains domaines RH comme la paie et la formation.

Pour un cadre RH, le champ des employeurs est donc large et recouvre l'ensemble de l'économie d'un pays : industrie, BTP, services, commerce...

Cependant, selon la taille de l'entreprise, la culture de son dirigeant et, dans une moindre mesure, son activité, le contenu de la fonction ressources humaines est plus ou moins diversifié et son organisation diffère.

La taille de l'entreprise

Fonction support, les ressources humaines s'inscrivent dans les organigrammes en tant que département quand l'entreprise dépasse un certain effectif. Il est difficile d'en définir avec précision le seuil car d'autres critères (étudiés plus loin) jouent également le rôle de déclencheur.

Dans l'industrie, le « service du personnel » (on ne parle pas toujours de « direction des ressources humaines ») est rarement présent en dessous d'un effectif de cent personnes.

Dans le monde du service, le seuil se situe plus bas : autour de cinquante ou soixante personnes.

En règle générale, plus la taille de l'entreprise croît, plus la fonction intègre, au-delà de la gestion du personnel, des missions relatives au développement des ressources humaines : gestion des carrières, formation, études RH... Le stade de développement de l'entreprise influence largement les missions de la fonction ressources humaines.

Dans les TPE et PME (moins de quatre-vingts salariés), il existe rarement de cadre spécialiste des ressources humaines. Cette fonction est occupée (pour certaines de ses prérogatives) soit par le dirigeant de l'entreprise, soit par son adjoint(e) – qui peut être une assistante polyvalente –, soit par un secrétaire général ou un directeur administratif et financier.

Dans les PME de bonne taille (de quatre-vingts à deux cents salariés environ), la fonction ressources humaines fait son apparition en tant que telle dans l'organigramme. Il pourra s'agir d'un service du personnel (chargé des aspects administratifs de la fonction) ou d'une direction des ressources humaines à part entière, pesant plus largement sur les choix de l'entreprise en matière de développement du « capital » humain.

Dans les grandes entreprises (de deux cents à deux mille salariés), il existe toujours une direction des ressources humaines (éventuellement présentée sous un autre intitulé). Elle compte plusieurs niveaux de responsabilité ; la séparation entre les services chargés de l'administration du personnel et les équipes dédiées au développement des ressources humaines est assez nette. Dans la grande entreprise, la DRH reste une fonction essentiellement « centrale ». Cependant certains collaborateurs peuvent s'occuper, au niveau des établissements, de la gestion du personnel.

Dans les groupes (plus de deux mille salariés), la fonction ressources humaines est très souvent organisée de façon matricielle : les services centraux sont structurés par grand domaine d'expertise (la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion des carrières, les services juridiques...).

Ils sont renforcés par des équipes plus décentralisées réparties entre sites de production, établissements ou populations.

Les filiales elles-mêmes peuvent disposer d'une certaine autonomie en matière de GRH : dans les organisations très décentralisées (multinationale ou groupe disposant de très nombreuses filiales), les équipes RH des filiales sont chargées de missions opérationnelles mais aussi stratégiques entre les pays. Elles comptent à leur tête un « DRH pays » ou « filiale », lui-même rattaché au DRH groupe. Ce dernier assure, pour sa part, l'impulsion stratégique et l'harmonisation des pratiques.

Type d'entreprise	Cadre chargé de la stratégie RH	Domaine global d'intervention
TPE	PDG	Administration du personnel
PME	PDG, directeur ou chef du personnel (parfois appelé DRH)	Gestion du personnel
GRANDE ENTREPRISE	DRH assurée par les services RH centraux et essentiellement par des relais RH au niveau des établissements	Gestion des RH
GROUPE	DRH assisté de ses collaborateurs n-1 au siège et sur les unités de production	Gestion stratégique et locale des RH
MULTINATIONALE	DRH groupe ; DRH pays et leurs collaborateurs des RH	Gestion internationale des RH

L'ambition « sociale » du dirigeant, ses valeurs, son éthique

Le DRH tient son pouvoir de la direction générale, à laquelle il est le plus souvent rattaché. De son intégration au comité de direction dépend son influence sur les choix et les orientations de l'entreprise. De la personnalité du DG ou du PDG, de son « ambition sociale », dépend pour partie l'étendue de ses missions.

Certaines entreprises de petite taille ont construit des outils RH assez sophistiqués ; d'autres forment des groupes importants mais hésitent à créer une DRH influente. Au sein de ces entreprises, c'est le patron qui fait la différence.

Notons que l'État actionnaire peut (autant ou plus que le PDG de l'entreprise privée) décider en faveur d'une direction des ressources humaines renforcée. La mission principale d'un DRH pourra alors être de maintenir la paix sociale ; il n'est pas rare que celui-ci prenne le nom de directeur des relations sociales.

À l'inverse, une entreprise « familiale » (dont le PDG est le principal ou l'unique actionnaire) ne dispose pas souvent d'une véritable fonction ressources humaines.

Le secteur d'activité

Les missions et l'organisation d'un département ressources humaines sont indirectement la conséquence de son appartenance à une branche ou à un secteur d'activité. De fait, les missions d'une direction des ressources humaines, ses priorités et son pouvoir diffèrent selon plusieurs paramètres.

Le poids du capital humain dans le projet stratégique de l'entreprise : dans certains secteurs à haute valeur ajoutée technologique (télécoms, informatique, biotechnologies...), le recrutement (l'attractivité et la fidélisation) de hauts profils est une variable stratégique. La

DRH cherche alors à anticiper le plus possible les risques éventuels de la raréfaction des compétences et à empêcher un turn-over trop élevé (qui affecte notamment certaines populations de l'entreprise : recherche et développement, informaticiens, cadres financiers...).

Le rôle des partenaires sociaux : dans l'industrie en particulier, les relations avec les partenaires sociaux ont conduit les DRH à organiser les départements de telle façon que les « relations sociales » soient prises en charge par un cadre de haut niveau. Il pourra s'agir d'un DRH (qui prendra éventuellement le titre de « directeur des relations sociales ») ou d'un responsable des relations sociales placé sous sa responsabilité.

Cette fonction sera d'autant plus justifiée et renforcée en période de conjoncture économique difficile au cours de laquelle le cadre pourra être amené à préparer et à mettre en place des mesures sociales (gestion des conflits, licenciements, plans sociaux, reclassement...).

La présence (ou non) de sites de production : lorsque l'entreprise compte un établissement industriel, des préoccupations sociales supplémentaires apparaissent (ergonomie du poste de travail, hygiène, sécurité...). Les missions des cadres RH (et l'organisation du département RH) se complexifient encore quand l'entreprise compte plusieurs sites de production et que certains d'entre eux sont basés à l'extérieur des frontières du pays.

Le DRH peut alors choisir de déléguer un cadre généraliste et/ou spécialiste pour s'occuper de la gestion du personnel du site et des populations « expatriées » ou « locales ».

■ DU CÔTÉ DES PRESTATAIRES : UNE VOCATION DE GÉNÉRALISTE ET/OU DE SPÉCIALISTE

Les cabinets-conseil en ressources humaines ont vocation :

- à concevoir et à commercialiser leurs prestations auprès des entreprises,
- à assister les directions des ressources humaines (et, dans certains contextes, les directions générales et opérationnelles) dans la formalisation, la mise en œuvre et le suivi de projets RH de différentes natures.

De fait, le périmètre des cabinets-conseil peut être défini selon deux critères : la nature de la prestation et la taille du cabinet.

La nature de la prestation

Les directions des ressources humaines (et parfois la direction générale d'une entreprise) ont recours aux cabinets-conseil pour un large éventail de prestations. Les prestations des cabinets-conseil concernent ainsi tous les domaines d'application de la fonction ressources humaines : la rémunération, la formation, le recrutement, les études RH, la gestion des carrières, les relations sociales, le droit social...

Certains cabinets RH s'affirment généralistes et sont présents sur l'ensemble des maillons de la prestation.

D'autres, plus nombreux, se concentrent sur une prestation en particulier, ou s'efforcent de livrer plusieurs prestations parfois complémentaires sur le plan économique ou professionnel.

Par exemple, certains cabinets de recrutement se diversifient dans les prestations d'outplacement (accompagnement des salariés en cas de mesures sociales) afin de mieux équilibrer les risques économiques liés au caractère cyclique de leurs activités.

En principe, le cabinet intervient auprès de son client sur une période limitée dans le cadre d'un cahier des charges qui lui a été soumis.

Cependant, certains prestataires se positionnent durablement en tant que partenaires et s'efforcent d'intervenir à la fois en amont (conception d'outils, réflexion stratégique sur le projet RH...) et en aval (suivi des projets initiés, évaluation des prestations rendues...).

La taille du cabinet

Entreprises de services, livrant des « prestations à forte dominante intellectuelle », les cabinets-conseil appartiennent pour la plupart à l'univers des petites et moyennes entreprises.

D'emblée, le cadre RH désirant faire carrière en cabinet doit prendre conscience que son employeur est positionné au sein d'un environnement atomisé (c'est-à-dire comprenant de nombreuses entreprises de petite taille), malgré une tendance à la concentration économique.

Aujourd'hui, trois catégories d'acteurs coexistent dans l'environnement des cabinets-conseil.

Les consultants indépendants (entre zéro et un salarié) : certains consultants optent pour le statut « d'indépendant » ; ils travaillent alors seuls (pas de salariés) mais font fonctionner leurs réseaux lorsque la spécificité ou la taille de la prestation excède leur capacité d'intervention. Leurs clients sont en général peu nombreux et leurs missions peuvent se rapprocher de celles d'un DRH à temps partagé, en particulier lorsque leur client est une entreprise de taille réduite.

Les cabinets de petite et moyenne taille (entre un et vingt salariés) : ce segment de marché est composé de cabinets établis sous forme de SA ou de SARL, déployant leurs activités sur une région, un pays ou (plus rarement) un groupe de pays. Leur champ d'intervention en termes de prestations est assez variable, avec une tendance à la diversification.

Les cabinets-conseil de moyenne et grande taille (plus de vingt salariés) : ils sont composés de plusieurs sociétés (ou établissements) qui chacune représente une prestation ou une zone géographique. La plupart de ces entreprises possèdent donc une dimension internationale par l'intermédiaire d'un réseau intégré. Leur éventail de prestations tend à s'élargir par croissance externe ou interne.

Cinq grands segments peuvent être identifiés dans le monde du conseil en RH

Segments	Mission principale	Nature de la prestation
1 Les cabinets-conseil en organisation	Leur champ d'intervention est large car les choix organisationnels de l'entreprise interfacent avec toutes les fonctions de l'entreprise, et en particulier avec son système d'information.	<ul style="list-style-type: none"> • Audit RH. • Choix d'un SIRH (système d'information ressources humaines). • ...
2 Les cabinets de recrutement	Ils prennent en charge pour le compte d'une entreprise cliente la recherche et la présélection d'un futur collaborateur, après avoir participé à la définition du poste et du profil.	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement des cadres dirigeants d'une entreprise (ou « top management »). • Renforcement du middle management de l'entreprise (cadres intermédiaires). • Recherche de cadres experts ou de personnel non cadre. • ...
3 Les organismes de formation	Ils conçoivent des programmes puis des modules de formation et les dispensent aux salariés des entreprises dans le cadre de formation inter ou intra-entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur mesure. • Formation sur catalogue. • ...
4 Les cabinets d'outplacement auxquels il faut ajouter les organismes réalisant des bilans de compétences et les prestataires spécialisés dans le coaching. Ces structures appartiennent au domaine du « conseil en redéploiement »	À la demande d'une entreprise qui a décidé de réduire ses effectifs, ils conseillent et appuient les collaborateurs qui quittent l'entreprise, en matière de bilan de carrière, projet professionnel et recherche d'emploi.	<ul style="list-style-type: none"> • Outplacement individuel. • Mise en place d'une cellule de reclassement dans le cadre d'un outplacement collectif. • Coaching. • Bilan de compétences. • ...
5 Les cabinets d'études RH (beaucoup d'entre eux réalisant des études au-delà du domaine des ressources humaines)	Ils réalisent pour le compte d'une entreprise ou d'une collectivité des études qualitatives et/ou quantitatives.	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un baromètre social. • Étude de rémunérations. •

Les évolutions de la fonction ressources humaines

PLACE ET VOCATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

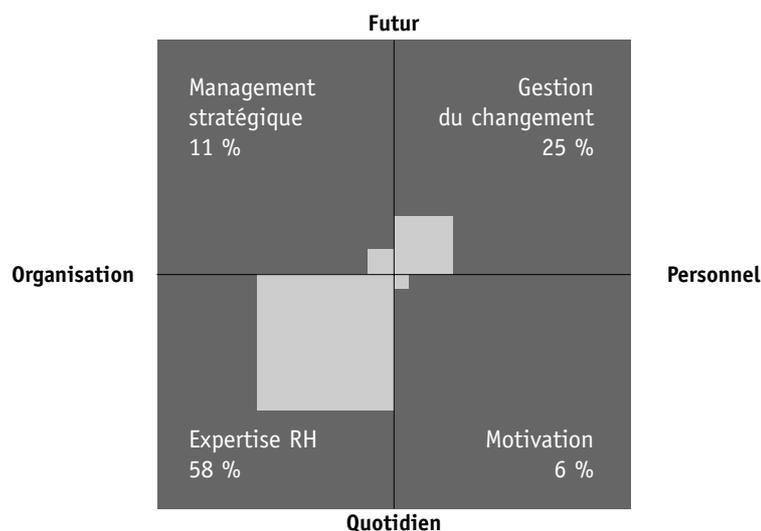
Dans le cadre d'une étude intitulée «DRH et stratégie d'entreprise», conduite par le département Études et Recherche de l'Apec¹, il a été demandé aux DRH interrogés de définir spontanément leur fonction.

Cinq missions principales sont mises en avant par près d'un interviewé sur deux :

- le recrutement,
- la formation,
- le dialogue et les relations sociales,
- la gestion et l'administration du personnel,
- la gestion des carrières et des compétences.

Les missions citées peuvent être regroupées autour de quatre dimensions, selon la même étude :

- l'expertise RH (recrutement, relations sociales, gestion/administration, rémunération/paie, relations avec les syndicats, juridique/contentieux, outils DRH, hygiène et sécurité, reporting/reporting RH) : 58 % des tâches
- la gestion du changement (formation, gestion de carrière, conduite du changement) : 25 %
- le management stratégique (stratégie/politique RH, politique de l'entreprise, stratégie globale, politique sociale) : 11 %
- la gestion de la motivation (communication interne, aide au management, motivation, culture d'entreprise/de groupe) : 6 %.



1. « DRH et stratégie d'entreprise – Perception par les directeurs des ressources humaines de leurs missions et de leur implication dans la stratégie générale de l'entreprise », Apec, 2004.

Rôles et missions des ressources humaines

RÔLES ET MISSIONS	FONCTION	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge de certains recrutements. • Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail). 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la politique de recrutement. • Gestion de certains recrutements stratégiques. • Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable du recrutement...) ou par des opérationnels. • Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du plan de formation, suivi de la réalisation, choix des prestataires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsion de la politique de formation. • Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'actions dans ce domaine. • Mise en place éventuelle d'entretiens annuels, gestion des demandes de mutation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de projets de développement d'outils de gestion des carrières. • Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion administrative et supervision de la paie. • Affectation des enveloppes d'augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la politique salariale • Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable. • Supervision de la partie compensation & benefits.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux. • Gestion des litiges individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision des négociations et de la mise en place d'accords. • Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transactions, notamment).
Études	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'implication dans les études RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale. • Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives.

NB : Nous comparons ici de façon schématique une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction « moderne » des ressources humaines. En entreprise, les situations intermédiaires sont fréquentes.

Selon les DRH interviewés, les évolutions à venir de la fonction RH devraient être caractérisées par :

- plus de conseil en organisation et accompagnement du comité de direction ainsi que des services opérationnels,
- une expertise attendue en pilotage du changement dans un environnement très mouvant.

En effet, les mutations de la fonction ressources humaines, particulièrement fortes depuis le début des années 1980, se manifestent par une revalorisation de la place du cadre et de son rôle dans l'organisation de l'entreprise. Sous l'influence de facteurs conjoncturels et structurels, les cadres RH se transforment progressivement en « acteurs du changement » dans l'entreprise.

Une vocation plus stratégique

Pendant de nombreuses années, la fonction du personnel a été cantonnée dans des activités plutôt administratives regroupées autour d'un noyau dur : la paie, la gestion des relations sociales et le recrutement. Depuis le début des années 1980, la fonction ressources humaines connaît d'importantes mutations.

Ainsi, en organisant le passage d'un impératif de gestion « technique » ou administrative du personnel à une volonté de développement « stratégique » des ressources humaines, les directions des entreprises et des ressources humaines expriment leur volonté de développer (et non plus seulement gérer) le capital humain d'une entreprise, et d'anticiper ses transformations sur les plans quantitatif et qualitatif.

La stratégie RH intègre la projection dans le temps du développement des ressources humaines. Elle englobe la gestion optimale du potentiel humain, des effectifs, des savoir-faire et des compétences, la formation tout au long de la vie, l'anticipation en matière de gestion de carrières, le maintien de l'employabilité...

Ce changement induit des modifications quant aux intitulés et aux objectifs de la fonction. Le « directeur du personnel » s'efface de plus en plus et laisse sa place à un « directeur des ressources humaines » aux prérogatives plus larges et aux ambitions plus vastes.

Bien sûr, cette mutation de la fonction ressources humaines ne se fait pas sans difficulté, notamment lorsque la conjoncture économique est difficile : la démarche volontariste des cadres RH se heurte alors aux réalités économiques et financières de l'entreprise.

Une évolution des profils

Pour remplir ses missions, la fonction ressources humaines dispose de moyens accrus : des équipes renforcées, un niveau de qualification supérieur et un rattachement hiérarchique plus élevé.

L'accroissement des effectifs RH : les directions des ressources humaines se sont créées dans les années 1980. Pendant cette période, et dans une moindre mesure les années 1990, les effectifs des directions des ressources humaines ont sensiblement augmenté et se sont structurés.

Le relèvement du niveau de qualification initiale : depuis une trentaine d'années, le niveau de qualification initiale des cadres RH s'élève progressivement. Dans les années 1960-1970, les postes RH étaient majoritairement occupés par des cadres en fin de carrière ; l'accès aux fonctions RH était basé sur l'expérience acquise dans l'entreprise ou le groupe (par exemple, un ancien directeur d'usine). La formation initiale n'était pas un critère de sélection mis en avant au moment de l'embauche.

Au cours des décennies 1970-1980, les ressources humaines ont constitué un débouché naturel pour les diplômés de l'enseignement supérieur spécialisés en psychologie ou en sociologie.

La montée en puissance des formations spécialisées en ressources humaines (DUT/BTS gestion du personnel, maîtrise et DESS ressources humaines...) est enfin perceptible au début des années 1980.

Depuis quelques années, les employeurs expriment leur volonté de recruter des diplômés formés à la gestion de l'entreprise, de haut niveau et polyvalents ; les diplômés de Sciences politiques ou d'écoles de commerce sont appréciés, et plus encore lorsqu'ils complètent leur diplôme généraliste par une option ou une spécialisation RH. Parallèlement, on constate l'émergence des formations juridiques, lesquelles garantissent la maîtrise des dimensions « techniques » de certains métiers RH spécialisés.

Certains secteurs, plus que d'autres, choisissent de recruter à des niveaux de qualification plus élevés ; par exemple les nouvelles technologies, le luxe et le secteur de la grande consommation.

Cela s'explique par une élévation du degré d'exigence en matière d'expertise technique, compétence en gestion...

Un rattachement à un niveau plus élevé : le poids d'une direction des ressources humaines se mesure également à la qualité de son rattachement hiérarchique. Pendant longtemps, les directions des ressources humaines étaient majoritairement rattachées à une fonction financière ou administrative (secrétariat général, direction administrative et financière...).

Elles se sont ensuite « émancipées » de ces directions et beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui rattachées à la direction générale. Par ailleurs, un nombre croissant de directeurs des ressources humaines accèdent au comité de direction, ce qui leur permet d'être associés aux choix stratégiques de l'entreprise et consultés sur ces

orientations (dans le cadre de restructurations et de croissance externe, par exemple).

Les DRH ont ainsi la possibilité de débattre des options stratégiques, d'influencer certains choix et d'anticiper les évolutions futures de l'entreprise en la matière.

L'émergence d'une culture « projets » et « résultats »

Depuis une vingtaine d'années, les cadres en ressources humaines sont devenus des moteurs de transformation de l'entreprise. Certes, ils réagissent encore aux impulsions stratégiques plutôt qu'ils ne les suscitent, mais ils se sont dégagés d'une culture de la « permanence » qui imprégnait les services de l'administration du personnel d'autrefois.

Cette mutation trouve son expression dans le « mode projets » qui conduit les ressources humaines à impulser de nouveaux projets ; ce qui implique de se tourner de façon volontariste vers d'autres grandes fonctions de l'entreprise, et en particulier vers la direction des systèmes d'information.

Les métiers des ressources humaines deviennent de plus en plus des fonctions d'interface chargées de susciter, stimuler et parfois piloter les mutations organisationnelles et culturelles de l'entreprise. Cette nouvelle orientation rapproche les cadres RH à la fois d'un mode « projets » et d'une culture « résultats » : la fonction ressources humaines s'efforce de jouer entièrement un rôle de « support » auprès des autres grandes directions de l'entreprise.

Elle développe des relations de clients à fournisseurs et accepte d'être jugée d'après ses performances et ses résultats. Plus avancé encore, le modèle du « business partner » fait du cadre RH un véritable élément « contributif » à l'avancement de l'activité des opérationnels.

■ CHANTIERS ACTUELS

Le rythme d'accomplissement des chantiers RH et la nature même de ces derniers dépendent de choix internes mais également de l'environnement économique externe de l'entreprise.

La croissance économique augmente les marges de manœuvre d'une DRH désirant mettre en place une gestion ambitieuse des ressources humaines. À l'inverse, les difficultés économiques ressenties au niveau d'une entreprise restreignent ces marges. De ce fait, un certain nombre des chantiers actuels relevant de cette fonction sont en relation avec la phase de ralentissement des économies en France, en Europe et dans d'autres régions.

Les modifications de l'organisation des services RH

Aspirant à la fois à interagir avec la stratégie de l'entreprise et à se rapprocher de la gestion « au plus près » des effectifs, les départements de gestion des ressources humaines s'efforcent de concilier dans leurs organisations « fonctions siège » et « fonctions site ».

De ce fait, la fonction RH se ramifie et l'on est passé progressivement :

- d'un modèle bipolaire constitué d'un cadre généraliste « DRH ou directeur du personnel » et d'un technicien du personnel plus ou moins proche du terrain...
- à un schéma d'organisation plus éclaté s'efforçant de combiner centralisation et décentralisation.

Ainsi, il n'existe pas de « prototype » du cadre RH mais quatre modèles que l'on peut schématiser comme suit.

- Le stratège RH est représenté par le DRH groupe : il s'agit de la « tête pensante » qui assure l'interface avec la direction générale de l'entreprise.
- Le « spécialiste siège » prend en charge une problématique spécifique : la gestion des carrières et des mobilités, la formation, les rémunérations, les relations sociales...
- Le « gestionnaire généraliste d'une population » agit à partir du siège pour rendre des services diversifiés aux populations qu'il gère : formation, gestion des carrières, recrutement...
- Le « manager du personnel » intervient « sur le terrain », aux niveaux de l'établissement, de l'usine, de la direction régionale... ; il est amené à répondre de façon rapide et concrète aux problématiques rencontrées.

L'aménagement du temps de travail

Les lois de Robien puis Aubry en faveur de la réduction du temps de travail ont accéléré et généralisé les processus d'aménagement du temps de travail. Ainsi, le passage effectif aux 35 heures a transformé certains cadres RH en « ingénieurs sociaux » à la recherche d'une formule permettant de combiner réduction du temps de travail et gains de productivité. Ces mouvements en faveur d'une réorganisation du temps de travail étaient antérieurs aux textes de lois et se poursuivent postérieurement à leur mise en place.

Les DRH et leurs services occupent une position charnière dans ces processus: ils conçoivent, avec les directions, des schémas d'organisation du travail, ils négocient des accords avec les partenaires sociaux et accompagnent leur application, ils étudient a posteriori les systèmes mis en place et prévoient des ajustements...

De ce fait, les DRH agissent dans ce domaine sous contraintes (légales, notamment), et doivent réconcilier des intérêts parfois opposés (les demandes des salariés ne recouvrent pas nécessairement les intérêts de l'entreprise).

Ils ont cependant également pour fonction d'entretenir de façon volontaire et proactive les processus d'aménagement du travail, cette mission allant bien au-delà des temps de travail et touchant de plus en plus l'organisation globale de l'entreprise (ergonomie, organigramme, gestion des relations entre départements...).

La gestion des effectifs

La mission «gestion de l'emploi» est sans doute celle qui traduit le mieux les ambitions des cadres RH et les contraintes auxquelles ils sont confrontés. De l'idéal (la volonté est souvent affichée d'instaurer une gestion prévisionnelle de l'emploi) à la réalité (les cadres RH sont parfois obligés de mettre en place en urgence des dispositifs pour endiguer des sureffectifs ou gérer des sous-effectifs), il y a un écart qui justifie le pragmatisme actuel des cadres RH.

Ce qui explique que la gestion de l'emploi (et donc des effectifs) est soumise à un effet de balancier par lequel les entreprises passent de façon cyclique d'une position de sureffectif à une position de sous-effectif. Dans ce contexte, les DRH s'efforcent de mettre en place des dispositifs afin de limiter les effets de balancier (en amont) et/ou de gérer les effets de la pénurie ou des excédents (en aval).

La pratique des entreprises (et en particulier des grandes entreprises qui ont à la fois les moyens et l'obligation d'agir dans ce domaine) recouvre trois séries d'actions.

- De façon préventive, certaines entreprises analysent la pyramide des âges en fonction de critères économiques et démographiques. Les politiques de gestion prévisionnelle sont toutefois moins ambitieuses que par le passé. En effet, les modèles construits antérieurement ont rarement montré leur pertinence.
- Les périodes de sureffectifs suscitent en amont la mise en place par les cadres RH de pratiques de mobilité interne. Sous la menace de réductions d'effectifs, beaucoup d'entreprises (et en particulier les groupes) stimulent la mobilité de leurs effectifs dans le cadre de «moratoires» sur les recrutements.

Bien souvent, le redéploiement interne ne permet cependant pas de résorber les sureffectifs et les cadres RH ont alors pour mission de piloter les actions de restructuration dans le cadre de départs «négociés» ou de plans sociaux. Dans cette perspective, des mesures d'accompagnements sociaux sont de plus en plus souvent prévues, qu'il s'agisse de la mise en place de cellule de reclassement ou d'outplacement individuel.

- Les phases de sous-effectifs (assez courtes et limitées depuis le début des années 2000) conduisent les entreprises à innover leurs méthodes de recherche de candidatures (rôle des NTIC – nouvelles technologies, de l'information et de la communication) et à gérer avec encore plus de discernement leurs potentiels.

Les NTIC et la gestion des ressources humaines

Comme les autres directions de l'entreprise, les cadres des ressources humaines se sont «emparés» des NTIC et les ont exploitées afin d'améliorer leur communication à destination de publics internes et externes de l'entreprise.

En relation, notamment, avec la direction informatique de l'entreprise, les directions des ressources humaines ont ainsi favorisé le déploiement d'intranets sophistiqués. Conçus comme des outils de communication interne, ils fluidifient la mobilité interne et permettent une meilleure circulation de l'information et, en particulier, la diffusion des valeurs de l'entreprise, de ses offres d'emploi, etc.

Les directions des ressources humaines sont également aujourd'hui d'assez bons utilisateurs des ressources externes fournies par le Web: l'utilisation des «job-boards» (grands sites emplois généralistes) et des candidatures consultables par Internet font aujourd'hui partie des pratiques courantes des entreprises.

Ces projets ont pris place plus globalement dans une refonte du SIRH (système d'information des ressources humaines), lequel comprend en règle générale quatre «briques»:

- administration du personnel et paie,
- gestion des carrières et des compétences,
- formation,
- recrutement.

En conséquence, les domaines d'application du SIRH sont de plus en plus larges et concernent tous les aspects du parcours du salarié dans l'entreprise: gestion des absences, gestion des compétences, gestion des congés, etc.

L'implication des DRH dans les projets NTIC permet d'en renforcer l'influence dans les choix organisationnels de l'entreprise.

La formation : les processus de requalification de la main-d'œuvre

Les dépenses de formation des entreprises françaises augmentent régulièrement depuis une vingtaine d'années. Les cadres RH ont un rôle essentiel à remplir dans ce contexte : convaincre les directions (générales ou opérationnelles) que la formation n'est pas seulement une obligation légale mais également une opportunité économique : faire ainsi en sorte que l'employabilité des salariés soit maintenue ou augmentée (ce qui permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale et de développer le potentiel du capital humain).

Dans ce contexte, certaines thématiques sont aujourd'hui plus que d'autres à l'origine d'actions de formation.

- **Élévation des normes en matière de qualité :** dans l'industrie mais également dans les services, les normes de qualité sont relevées, sous la pression de contraintes légales mais aussi sous celle des clients.
 - Sur le plan juridique, la loi du 5 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie fait suite à la résolution du Conseil européen de l'éducation prise en juin 2002. Cette disposition légale vient renforcer le rôle des professionnels RH en charge de la gestion de la formation professionnelle.
 - Par ailleurs, les données démographiques constituent une contrainte externe forte pesant sur la ges-

tion des compétences des organisations. La question de l'employabilité des seniors et la capacité des entreprises à gérer le transfert des compétences vers les collaborateurs moins expérimentés (knowledge management) sont au cœur des stratégies mises en place aujourd'hui par les responsables formation.

- **Mutation des valeurs de l'entreprise et des styles de management associés :** le développement de structures matricielles, le relèvement général du niveau de qualification initiale, la volonté d'améliorer la communication dans les équipes et entre les équipes, etc. Tous ces facteurs contribuent à former les salariés, principalement les cadres, au management et à la prise de décision.
- **Apparition des nouvelles technologies et automatisation de l'outil de travail :** dans l'industrie comme dans les services, l'informatisation des process exige de former très régulièrement les effectifs (cadres et non-cadres) aux nouvelles technologies.
- **Volonté d'ouvrir des marchés à l'international :** désormais, les formations en langues ne sont plus seulement réservées aux cadres commerciaux lancés à la conquête de nouveaux marchés. De plus en plus de cadres (mais aussi de non-cadres) ont besoin de maîtriser une langue étrangère pour remplir leurs fonctions.

L'externalisation de la fonction RH : mythe, réalité et perspectives

Dans leur volonté de se recentrer sur leur métier de base et sur leur savoir-faire, un certain nombre d'entreprises mettent en place une externalisation totale ou partielle des activités. Par ce biais, l'organisation bénéficie de compétences pointues pour gérer les tâches quotidiennes de la fonction RH. Ce souhait de transformer en charges variables, ajustables selon la conjoncture, des dépenses fixes ou habituellement difficiles à réduire repose sur une logique gestionnaire.

L'externalisation partielle correspond au recours à des prestations intellectuelles fournies par des cabinets-conseil.

Deux cas de figure peuvent expliquer le recours à un prestataire extérieur :

- *le manque de moyens matériels et de ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais aux impératifs de gestion,*
- *l'absence de compétences ou d'expertise nécessaires.*

Aujourd'hui, certaines entreprises choisissent désormais d'externaliser des fonctions entières. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. Ainsi, on nomme entreprise « fables » celle qui n'a pas d'usines. Et, dans le même esprit, certaines entreprises externalisent la fonction RH. Il est encore trop tôt pour mesurer l'ampleur du phénomène et étudier son impact sur les pratiques RH.

Quelques constats permettent cependant de circonscrire le mouvement.

- *L'externalisation de la fonction RH concerne avant tout les entreprises de taille moyenne. Pour les petites entreprises en développement, il n'est pas possible de parler d'externalisation, car il n'y a jamais eu d'externalisation au préalable. En l'espèce, beaucoup de jeunes entreprises décident de confier à un DRH externe, parfois à temps partagé, la gestion de leurs ressources humaines.*
- *Dans les groupes, l'externalisation de la totalité de la fonction RH n'est ni une réalité ni une perspective. En revanche, des sous-fonctions peuvent être durablement externalisées car considérées comme non stratégiques, par exemple, la paie.*
- *Globalement, à l'exception des jeunes entreprises, ce qui est sous-traité est ce qui est considéré comme automatisable (la paie, la formation...) ou stratégique (conseil en matière de réorganisation, restructuration...). Le reste est pour l'essentiel (du moins pour l'instant) conservé dans le giron de l'entreprise.*

■ FONCTION RESSOURCES HUMAINES : QUELS ENJEUX POUR DEMAIN ?

Au sein des entreprises, une fonction d'influence

Enjeu stratégique

Parce qu'il s'agit d'une fonction support, les ressources humaines constituent une fonction d'interface qui doit s'efforcer d'atteindre des objectifs apparemment contradictoires et satisfaire différents publics (ou clients internes) : direction générale, direction opérationnelle, partenaires sociaux, ensemble des salariés d'une entreprise... L'enjeu majeur pour la DRH est sans doute de parvenir à affirmer sa vocation, à asseoir sa légitimité et à peser durablement sur les choix stratégiques de l'entreprise.

Le point d'équilibre est difficile à trouver.

- Trop volontariste (ou trop idéaliste), une direction des ressources humaines peut se heurter aux réalités économiques de l'entreprise et perdre ainsi sa légitimité auprès de ses partenaires.
- Trop prudente, elle perd en poids stratégique et glisse à nouveau vers une fonction à dominante administrative.

Pour jouer entièrement ses rôles de « business partner » et de pilote stratégique, la fonction RH devra à la fois gagner en légitimité (et culture) économique et financière, et rassurer quant à sa maîtrise technique des dossiers propres à la gestion du personnel.

Les chantiers du futur

Les chantiers de demain trouvent souvent leurs racines dans les contradictions auxquelles les DRH sont d'ores et déjà confrontés.

- **Comment peser sur la stratégie de l'entreprise et renforcer la capacité d'intervention au niveau du salarié ?**

Si la gestion administrative au quotidien du personnel coupe les cadres RH de toute possibilité d'agir sur la stratégie de l'entreprise, le modèle centralisé est susceptible d'enlever la légitimité opérationnelle du département ressources humaines.

Pour concilier ces deux impératifs, il faut s'attendre, en particulier dans les grandes entreprises, à la mise en place de structures matricielles.

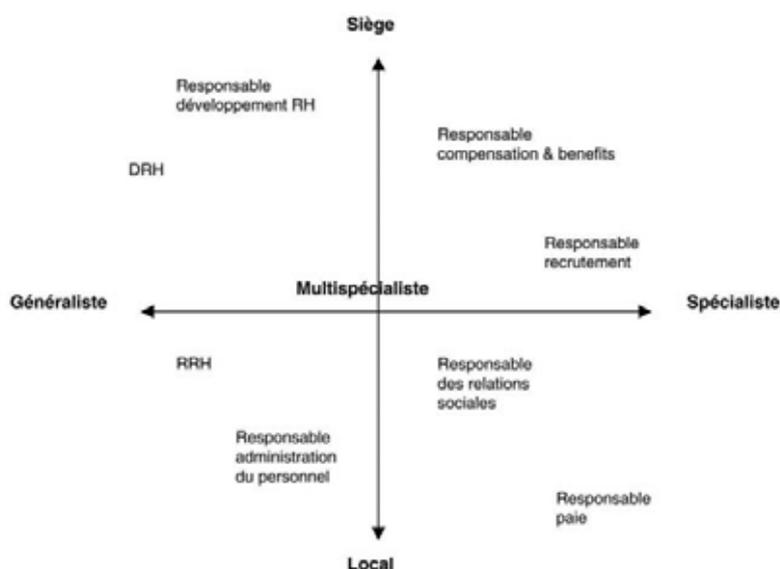
Sous le DRH, stratège généraliste, peuvent se combiner une organisation par domaine de spécialisation (généraliste, multispécialiste et spécialiste) et une organisation par niveau d'intervention (siège, local...).

- **Comment concilier harmonisation internationale et particularités locales ?**

Dans le même esprit, la montée en puissance à la fois de la mondialisation des échanges et de sa contestation dans les sociétés occidentales complexifie la gestion des ressources humaines des grandes entreprises.

Les groupes (et en particulier les multinationales) sont les premiers concernés. Ils devront inventer les schémas organisationnels pour tenir compte des particularismes locaux, tout en mettant en place un modèle de gestion des ressources humaines harmonisé.

Là encore, les grandes directions des ressources humaines ont déjà commencé à réfléchir à des organisations matricielles.



NB : Le « local » peut prendre la forme d'une filiale, d'une unité de production ou d'une direction régionale.

- **Comment concilier gestion actuelle de sureffectifs et gestion potentielle de domaines de pénurie ?**

Un grand nombre d'entreprises ont été amenées, au cours de ces dernières années, à réduire leurs effectifs. Cependant, des études récentes mettent en exergue la tension sur le marché de l'emploi en raison des départs massifs à la retraite, des besoins de remplacement des entreprises et des risques de raréfaction de certaines compétences (diplômes d'écoles d'ingénieurs).

Cette problématique démographique et les conséquences inhérentes placent la gestion des compétences au cœur même des enjeux de la fonction RH.

La gestion de l'emploi mise en œuvre par les directions des ressources humaines sera donc demain soumise à des contraintes nombreuses et parfois contradictoires. Prévoir en particulier une reprise des recrutements tandis que les plans sociaux, de plus en plus nombreux, sont encore en cours ou juste achevés peut se révéler aussi bien nécessaire que difficile à mettre en œuvre. Parallèlement, la volonté de la part des pouvoirs publics de relever sensiblement le taux d'emploi des actifs âgés de 55 à 64 ans conduit et va conduire les DRH à mettre en place des actions spécifiques en direction de cette population (actions de formation, aménagement des postes de travail, formation de l'encadrement au management des âges, etc.).

Les dispositions de la loi Fillon (21/08/2003), prévoyant notamment une augmentation du nombre de trimestres de cotisations permettant de bénéficier d'une pension à taux plein, est le premier « acte » législatif sur lequel les DRH se fondent pour définir leurs pratiques.

Plus largement, les DRH sont en passe de prévoir un mode de développement de leurs ressources humaines plus segmenté, pour adapter leurs pratiques aux différentes populations gérées.

On peut s'attendre ainsi à l'émergence d'une entreprise organisée en étoile :

- au centre, un noyau d'effectifs quasi irréductible que la DRH sera chargée de fidéliser par des pratiques touchant à la rémunération (stocks options, avantages en nature, plan d'épargne entreprise...) et une gestion individualisée de la carrière ;
- à proximité, un ensemble de fonctions connaissant – selon la conjoncture – une extension ou un repli, mais que l'entreprise cherchera le plus souvent à salarier. Vis-à-vis de cette population, la direction des ressources humaines aura la responsabilité de gérer les phases d'embauche mais aussi les éventuels sureffectifs, et de prendre en charge la dimension administrative ;
- en périphérie, un ensemble de collaborateurs auxquels l'entreprise a recours ponctuellement, le plus souvent non salariés ou intérimaires.

La montée en puissance du *fabless* et de l'outsourcing (externalisation de fonctions de l'entreprise auprès de prestataires) est un signe avancé de ces évolutions.

- **Comment concilier les modèles de développement économique et l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

De nombreux groupes mettent en exergue leur volonté de mieux définir et d'harmoniser leur responsabilité sociale, aussi bien vis-à-vis de leurs collaborateurs que de la société ou de l'environnement. Pour que le mot d'ordre se traduise en politique et en actions concrètes, les entreprises nomment parfois des spécialistes chargés de communiquer mais aussi d'agir dans ces domaines.

La tâche de ces cadres est difficile par nature et demande de leur part beaucoup de diplomatie : en particulier, comment assumer cette responsabilité sociale globale et mettre en œuvre des pratiques de plus en plus segmentées des effectifs ?

De fait, la gestion des délocalisations, de l'externalisation et des restructurations, sera un enjeu central pour les départements ressources humaines dans un contexte de forte exigence sur le plan éthique.

- **Quels profils pour demain ?**

Les profils des cadres des ressources humaines ont connu depuis une vingtaine d'années des mutations importantes, en particulier en raison du relèvement du niveau de qualification initiale. Pour répondre aux enjeux du futur, le cadre RH devra encore élargir son spectre de compétences.

Tel un carré magique, le cadre RH devra à l'avenir répondre à quatre exigences fortes en terme de profil.

- **Un cadre disposant d'une double formation de haut niveau :** le relèvement des niveaux de formation initiale devrait se poursuivre. Pour un grand nombre de métiers RH, une formation bac + 4/5 sera exigée.

On peut s'attendre en outre à une montée en puissance des doubles formations qui permettent aux cadres RH de dialoguer plus facilement avec leurs homologues (« clients internes ») dans l'entreprise. À côté d'une formation ou d'une solide spécialisation ressources humaines, de plus en plus de cadres RH auront suivi une autre formation supérieure. De quel type ? La recherche de croisement entre une culture RH et une légitimité économique conduira sans doute les recruteurs à apprécier la combinaison d'une école de commerce et d'un DESS RH. Dans certains secteurs, la formation d'ingénieur sera appréciée et, pour certains métiers, une formation de juriste ou financier constituera un complément utile.

- **Un généraliste capable de s'entourer de spécialistes :** le cadre des ressources humaines sera demain un architecte, mais aussi un pilote. Il n'est pas celui qui sait tout mais quelqu'un qui comprend et assimile.

Sa formation initiale assez ouverte et l'étendue de sa culture générale font de lui un généraliste dans le domaine des ressources humaines, capable de s'entourer de spécialistes (droit du travail, rémunérations, systèmes de paie, nouvelles technologies, etc.) et de comprendre leur discours.

Le clivage entre les cadres RH pilotes occupant une position de stratégie et les cadres RH spécialistes maîtrisant un savoir-faire bien défini pourrait s'accroître.

Par ailleurs, il apparaît primordial pour le cadre RH d'acquiescer une bonne compréhension du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise. De cette perception découlent l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies adaptées et, en conséquence, l'affirmation d'une légitimité du rôle stratégique du cadre. Il lui faut donc être plus proche des métiers de l'entreprise et de l'organisation elle-même.

- **Un visionnaire diplomate mais aussi un pragmatique ouvert aux idées des autres :** tenir un cap et prendre en compte les réalités (psychologiques et économiques) : telle est la double contrainte à laquelle le cadre RH sera de plus en plus confronté.

Lorsque le cadre RH était entièrement tourné vers sa discipline, il pouvait se contenter d'être un technicien compétent. La volonté de trouver un consensus sur des projets et d'être l'interface des autres fonctions de l'entreprise le conduit à développer des qualités d'écoute, de diplomatie et de conviction.

Visionnaire, car il faut définir un cap, mais aussi pragmatique pour trouver les chemins de traverse tenant compte des circonstances. Pourvu de ces qualités, le cadre RH se rapproche d'un chef de projet.

- **Un cadre international :** dans le cadre de la mondialisation des échanges, les pratiques de délocalisation et d'ouverture commerciale aux marchés extérieurs devraient se poursuivre.

Il s'agira pour les cadres RH non seulement de maîtriser une langue étrangère mais plus largement d'acquiescer une culture internationale. Cette culture sera composite, à la fois européenne et extra-européenne.

L'Europe se construit sur le plan économique et financier mais demain le volet social sera sans doute renforcé. Parlera-t-on alors de gestion européenne des ressources humaines ? L'harmonisation des législations sociales suffira-t-elle à entraîner un rapprochement des pratiques RH ? Ou bien passera-t-on plus directement à une gestion internationale des ressources humaines ? La taille de l'entreprise, sa propension à viser des marchés internationaux seront des déterminants forts conduisant le cadre RH à penser « Europe » ou « Monde ».

D'ores et déjà, les groupes comptent parmi leurs effectifs des cadres chargés de piloter ou de déployer une gestion des ressources humaines à l'échelle internationale.

Tout laisse à penser que, demain, un nombre croissant de cadres RH auront à gérer des problématiques internationales.

Le monde du conseil : entre projets, doutes et incertitudes

Fortement déstabilisés par la crise économique récente, les prestataires-conseil connaissent actuellement une crise « existentielle » et structurelle qui les conduit à s'interroger sur leur légitimité et sur leur place dans la chaîne de valeur des RH.

Une position fragile

L'affaiblissement conjoncturel et structurel des cabinets RH n'est pas homogène et dépend en particulier du segment de prestation occupé.

Le segment du conseil de direction a depuis longtemps été concurrencé par les cabinets de conseil en stratégie qui ont l'atout d'apporter un nom, une légitimité et un réseau international plus affirmés que les cabinets RH. Le conseil en formation se porte assez bien et n'est pas, à l'heure actuelle, concurrencé par le e-learning. Cependant, il pourra être amené à se développer dans le cadre de la mise en place du droit individuel à la formation (DIF) dans les entreprises.

Le conseil en reclassement est un domaine en expansion, notamment si l'on prend en compte le domaine du développement personnel ou « coaching ».

Le conseil en recrutement est sensiblement affecté par la crise économique et par la montée en puissance de nouvelles formes de concurrence (sites consacrés à l'emploi, sites de communication de recrutement, DRH plus structurée et maîtrisant mieux les techniques du e-recrutement, etc.).

Le conseil en communication RH est, de façon plus sensible encore, en difficulté pour des raisons analogues.

Une volonté de mieux affirmer sa légitimité

Parmi les chantiers engagés pour assurer une reconquête du marché, quatre dominantes sont identifiables.

- Le mouvement de concentration économique n'est pas achevé ; l'atomisation du secteur est sans doute à l'origine des difficultés à affirmer son « métier » et sa plus-value.
- Les dirigeants de cabinets s'efforcent de diversifier leurs prestations pour être moins vulnérables en cas de renversement de conjoncture : le développement de prestations de conseil en reclassement à côté du conseil en recrutement est en particulier très fréquent.
- La volonté des cabinets est affichée de se poser en tant que conseil en direction et pas seulement en tant que sous-traitant d'une politique décidée indépendamment de leurs préconisations.
- La reconquête du marché par les cabinets-conseil passe également par un plus grand dynamisme commercial.

De nouveaux profils pour une nouvelle vision du conseil RH

Les métiers chez les prestataires évoluent; les profils changent en conséquence.

- Les **managers**, à la tête d'une entreprise, d'un département ou d'une activité, et combinant des responsabilités de commercialisation, d'encadrement et parfois de production de missions de conseil.

Ils ne seront pas seulement des consultants. Ils devront aussi entretenir leur dynamisme commercial et acquérir des compétences de gestionnaires de centres de profit. Les qualités de managers seront également plus affirmées, notamment en raison de l'accroissement de la taille des cabinets.

Cela entraînera un relèvement progressif des niveaux de qualification initiale. Les filières universitaires seront de plus en plus concurrencées par les écoles de commerce.

- Les **consultants** produisant et, dans une moindre mesure, commercialisant les prestations de service (ceux-ci peuvent être des experts d'un domaine ou présenter un profil plus commercial).

Le métier de consultant se transforme sans rupture fondamentale. On peut s'attendre cependant à une poursuite de l'élévation du niveau de qualification initiale et des exigences en termes d'adaptabilité et de culture économique. La maîtrise de l'anglais est de plus en plus nécessaire, ainsi que l'aisance commerciale.

On assistera probablement à une rapide montée en puissance des écoles de commerce. Les profils « psychologues » devraient garder encore une position forte sur certains métiers, par exemple celui de consultant en outplacement.

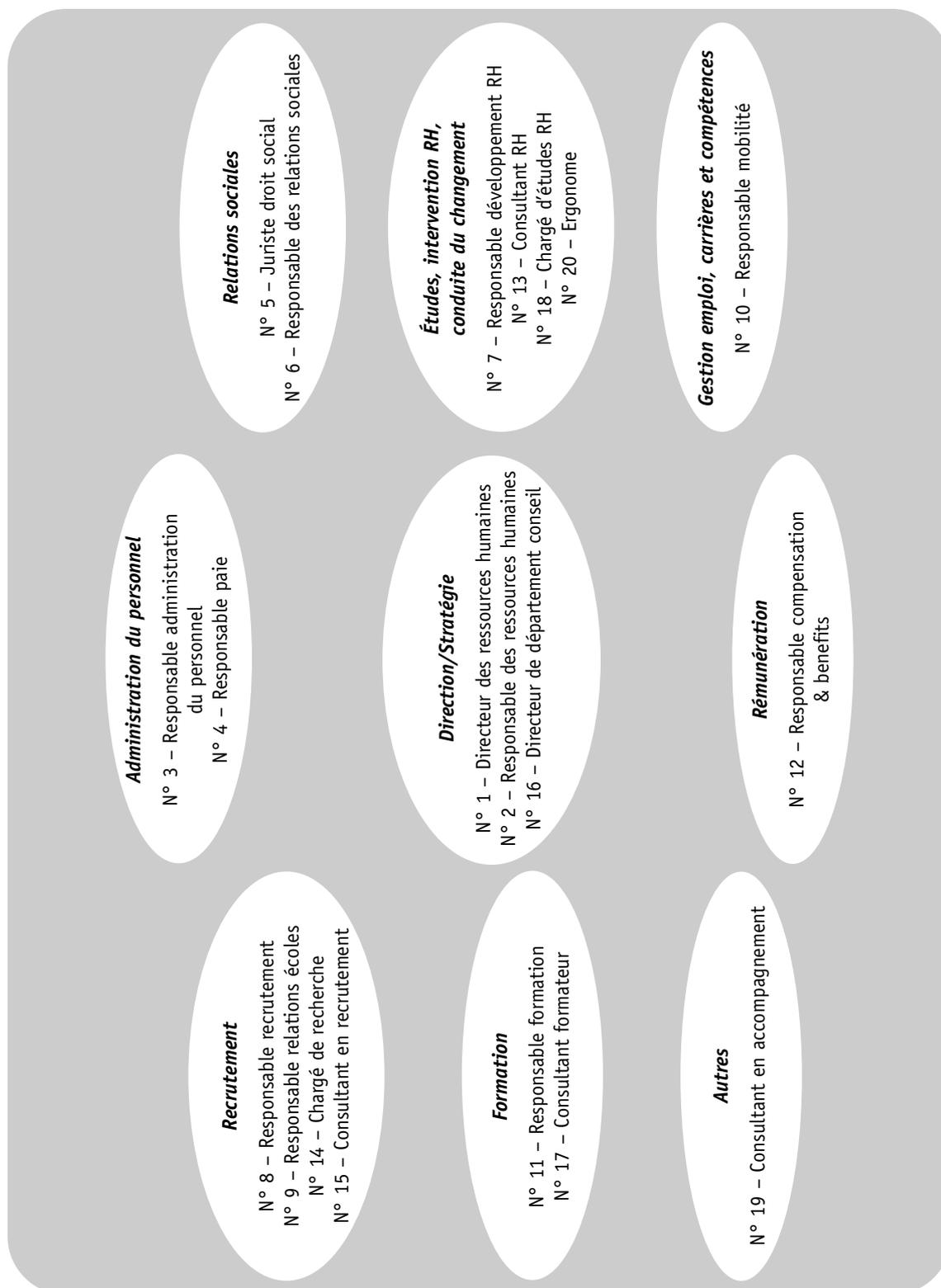
LES FICHES MÉTIERS

- LES CARTOGRAPHIES
- POSTES GÉNÉRALISTES / STRATÉGIQUES
- ADMINISTRATION DES RESSOURCES HUMAINES
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
- PRESTATIONS EXTERNES

LES CARTOGRAPHIES

- MÉTIERS PAR FAMILLE
- MÉTIERS PAR TYPE D'EMPLOYEUR
- MÉTIERS PAR NIVEAU D'INTERVENTION
- MÉTIERS PAR DURÉE D'EXPÉRIENCE
- MÉTIERS PAR FOURCHETTE DE RÉMUNÉRATION

Cartographie des métiers par famille



Cartographie des métiers par type d'employeur

Métiers spécifiques à la DRH EN ENTREPRISE

Postes généralistes/stratégiques

- N° 1 – Directeur des ressources humaines
- N° 2 – Responsable des ressources humaines

Administration des ressources humaines

- N° 3 – Responsable administration du personnel
- N° 4 – Responsable paie
- N° 5 – Juriste droit social
- N° 6 – Responsable des relations sociales

Développement des ressources humaines

- N° 7 – Responsable développement RH
- N° 8 – Responsable recrutement
- N° 9 – Responsable relations écoles
- N° 10 – Responsable mobilité
- N° 11 – Responsable formation
- N° 12 – Responsable compensation & benefits

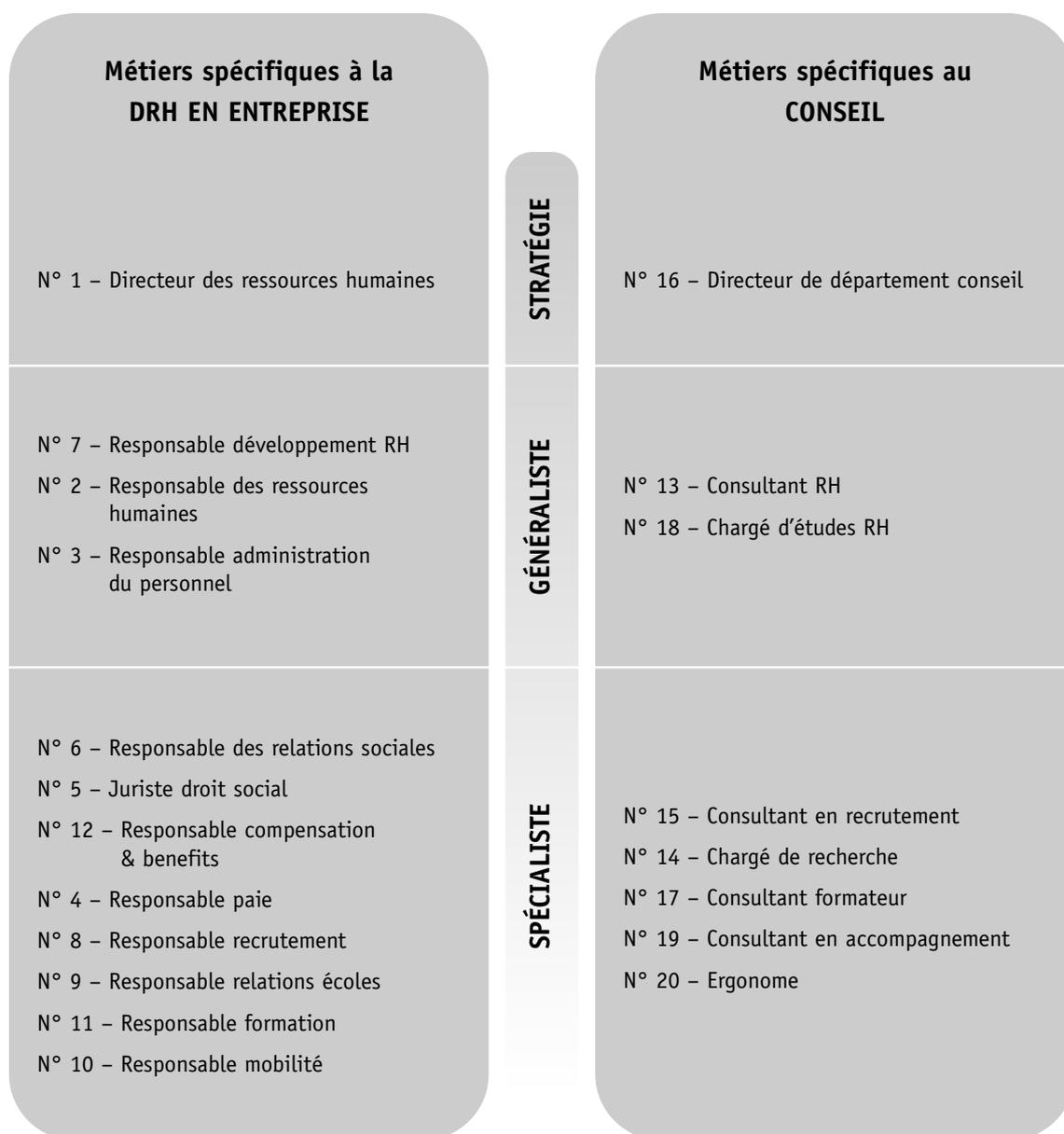
Métiers spécifiques au CONSEIL

Prestations externes

- N° 13 – Consultant RH
- N° 14 – Chargé de recherche
- N° 15 – Consultant en recrutement
- N° 16 – Directeur de département conseil
- N° 17 – Consultant formateur
- N° 18 – Chargé d'études RH
- N° 19 – Consultant en accompagnement
- N° 20 – Ergonome

Source : Apec

Cartographie des métiers par niveau d'intervention



Source: Apec

Cartographie des métiers par durée d'expérience

	Ouvert aux jeunes diplômés Moins d'un an d'expérience	Jeunes cadres d'un à cinq ans d'expérience	Cadres confirmés Plus de cinq ans d'expérience
N° 5 – Juriste droit social	=====		
N° 9 – Responsable relations écoles	=====		
N° 14 – Chargé de recherche	=====		
N° 18 – Chargé d'études RH	=====		
N° 2 – Responsable des ressources humaines		=====	
N° 3 – Responsable administration du personnel		=====	
N° 4 – Responsable paie		=====	
N° 8 – Responsable recrutement		=====	
N° 10 – Responsable mobilité		=====	
N° 11 – Responsable formation		=====	
N° 13 – Consultant RH		=====	
N° 15 – Consultant en recrutement		=====	
N° 17 – Consultant formateur		=====	
N° 19 – Consultant en accompagnement		=====	
N° 20 – Ergonome		=====	
N° 1 – Directeur des ressources humaines			=====
N° 6 – Responsable des relations sociales			=====
N° 7 – Responsable développement RH			=====
N° 12 – Responsable compensation & benefits			=====
N° 16 – Directeur de département conseil			=====

Source : Apec

Cartographie des métiers par fourchette de rémunération

de 25 k€ à 50 k€	de 50 k€ à 80 k€	de 80 k€ à 100 k€	supérieur à 100 k€
N° 14 – Chargé de recherche			
N° 18 – Chargé d'études RH			
N° 9 – Responsable relations écoles			
N° 5 – Juriste social			
N° 3 – Responsable administration personnel			
N° 4 – Responsable paie			
N° 8 – Responsable recrutement			
N° 20 – Ergonome			
N° 11 – Responsable formation			
N° 10 – Responsable mobilité			
N° 17 – Consultant formateur			
N° 15 – Consultant en recrutement			
N° 19 – Consultant en accompagnement			
N° 13 – Consultant RH			
N° 2 – Responsable des ressources humaines			
N° 7 – Responsable développement RH			
	N° 6 – Responsable des relations sociales		
	N° 12 – Responsable compensation & benefits		
	N° 1 – Directeur des ressources humaines		
	N° 16 – Directeur de département conseil		

Source : Apec

POSTES GÉNÉRALISTES / STRATÉGIQUES

- N° 1 – DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
- N° 2 – RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

N°1 - Directeur des ressources humaines

Directeur des relations humaines, directeur des relations sociales

Le directeur des ressources humaines a pour mission de définir la stratégie ressources humaines de l'entreprise, puis, après validation par la direction générale, de la piloter et d'en suivre la réalisation.



Cadre confirmé: entre 70 et 150 k€

Qui recrute ?

C'est un métier «transversal» qui existe dans tous les secteurs d'activité. Le seuil d'effectifs présidant à l'apparition d'un directeur des ressources humaines est de cinquante personnes environ, mais la fonction revêt une dimension beaucoup plus large et stratégique à partir de cinq cents salariés.

Rattachement hiérarchique

■ Président-directeur général ou directeur général

■ Directeur administratif et financier

■ Secrétaire général

N.B. : Le DRH compte parfois parmi les membres du comité de direction.

Relations fonctionnelles

■ Directeur administratif et financier

■ Directeur de la communication

■ Directeur informatique

■ Autres directions opérationnelles de l'entreprise

■ Directeur juridique

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la stratégie et la politique RH de l'entreprise

- Dialoguer avec la direction générale à propos de la stratégie générale de l'entreprise, s'informer des objectifs généraux en termes de développement du chiffre d'affaires et de modalités de croissance (croissance interne ou externe).
- Recueillir auprès des grandes directions de l'entreprise (dont la direction générale) leurs attentes et leurs besoins sur les problématiques qui touchent aux ressources humaines.
- Suivre l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparable, se tenir au courant des innovations sociales.
- Définir sur la base de l'ensemble de ces informations la stratégie RH de l'entreprise, et la faire valider par la direction générale.
- Décliner cette stratégie par grandes problématiques RH, et fixer des objectifs généraux et spécifiques par site/population/département...
- Représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT...), informer les salariés et syndicats des projets d'organisation RH.

Encadrement des équipes et force d'impulsion aux projets RH

- Mener personnellement le recrutement des collaborateurs placés sous sa responsabilité.
- Motiver et encadrer ses équipes et développer leurs compétences.
- Donner le cap stratégique et définir les objectifs par grandes problématiques.
- Impulser les grands chantiers/projets de l'entreprise.
- Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques (cf. le paragraphe consacré aux Activités éventuelles).
- Arbitrer ou être force de proposition concernant des choix importants de prestataires (cabinets de recrutement, agences de communication, éditeurs de logiciels...).

Suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats

- Suivre l'évolution des projets RH, contrôler leur exécution, vérifier que les réalisations sont en phase avec ce qui a été décidé.

- Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de la mise en œuvre des projets RH.
- Assurer un reporting auprès de la direction générale concernant la réalisation de ces projets.

Activités éventuelles

Le directeur des ressources humaines peut être responsable de la communication interne de l'entreprise et porte un regard attentif sur les projets de communication RH.

Le directeur des ressources humaines est également parfois en charge des services généraux de l'entreprise.

Même en présence de cadres spécialistes, il gère personnellement certaines négociations importantes avec les partenaires sociaux et s'occupe de la carrière des cadres à fort potentiel.

Il peut être amené à assumer une part de représentation externe auprès de la presse spécialisée ou d'autres médias, et à participer à des événements externes liés à la vie de l'entreprise ou à la fonction RH.

Enfin, le DRH peut être associé à certaines décisions stratégiques de l'entreprise, en particulier lors d'opérations de fusion ou d'acquisition. Il peut gérer personnellement, ou avec l'aide de ses collaborateurs, les volets organisationnel et culturel de ces réorganisations.

Variabilité des activités

Selon la dimension de l'entreprise, les missions du DRH diffèrent sensiblement.

- Dans les groupes, le DRH occupe une position stratégique et ses missions sont focalisées sur l'harmonisation des pratiques RH aux niveaux des différents établissements et zones géographiques. Il joue donc un rôle d'impulsion, d'arbitre et de suivi des projets RH gérés par ses collaborateurs.
- Dans les PME, le DRH réfléchit à la stratégie RH mais s'investit également dans l'opérationnel, d'autant que ses équipes peuvent être réduites. Il s'appuie le plus souvent sur ses collaborateurs pour l'administration du personnel; en revanche, il prend en charge tout ou partie du domaine du développement des RH.

La nature de son rattachement hiérarchique influe également sur le poids de sa fonction et sur la bonne marche de l'entreprise.

- Lorsqu'il est rattaché à la direction générale de l'entreprise, le DRH est plus influent en matière d'élaboration et d'application de la stratégie de l'entreprise. Il peut alors dialoguer d'égal à égal avec les autres grandes directions de l'entreprise. Son poids est plus important dans l'entreprise lorsqu'il fait partie du comité de direction.
- Lorsqu'il est rattaché à un directeur de département (secrétaire général, DAF...), son influence est moins forte.

LE PROFIL

Diplômes

- École de commerce (idéalement avec option ou spécialisation ressources humaines).
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations supérieures bac + 4/5 généraliste, type IEP, sciences de gestion...
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures en droit des affaires et plus spécifiquement en droit du travail.
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.

Expérience

Ce poste est destiné aux cadres expérimentés possédant au moins sept ans d'expérience.

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.2 – Direction des RH

Consultable aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

Compétences

- Connaissance panoramique du domaine des ressources humaines, de la gestion, de la finance, etc.
- Maîtrise des techniques de négociation.
- Bonnes bases en droit social, notamment les obligations légales de l'entreprise en matière sociale (CHSCT, CE, DP...).
- Bonne maîtrise des outils informatiques et en particulier des progiciels RH.
- Vision globale des fonctions de l'entreprise.
- Bonne culture économique.

Personnalité

- Qualités d'anticipation, car le DRH doit à la fois percevoir les reliefs du paysage social de l'entreprise et scruter les évolutions prévisionnelles.
- Bonne combinaison entre intelligence conceptuelle et qualités opérationnelles afin de passer de l'idée à l'action.
- Forte personnalité afin de manager ses équipes et de diffuser ses idées et ses messages au sein de l'entreprise.
- Capacité à identifier les priorités stratégiques et opérationnelles et à trouver (parfois dans l'urgence) des solutions.
- Sens du dialogue, qualités d'écoute et excellent relationnel, aisance dans le cadre de la négociation.
- Qualités d'évaluation du risque, notamment dans le cadre des contentieux prud'homaux, des risques sociaux...

LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable RH
- Responsable développement RH
- Consultant senior au sein d'un cabinet RH
- Dirigeant ou associé au sein d'un cabinet RH ou d'une agence de communication RH
- Directeur du personnel

Évolution professionnelle (P+1)

- Consultant senior au sein d'un cabinet-conseil en ressources humaines (le plus souvent avec statut d'associé)
- Créateur et dirigeant d'un cabinet-conseil
- Cadre de direction au sein d'une agence de communication en ressources humaines
- Secrétaire général

■ TÉMOIGNAGE

■ Christophe des Arcis

Directeur des ressources humaines, Eurosport

«La DRH doit être un moteur pour le business de l'entreprise.»

Diplômé de Sciences-Po Paris en 1985, Christophe des Arcis choisit la fonction ressources humaines car il la perçoit comme une fonction généraliste et d'interface.

«Aimer travailler avec les autres, savoir convaincre et organiser: voilà les préalables indispensables pour travailler dans cette fonction.»

En 1986, il intègre le groupe Bouygues au sein de l'activité principale de l'entreprise, le BTP. *«En 1988, à 25 ans, j'ai pris en charge la gestion des ressources humaines d'une filiale de 300 personnes basée à Montpellier»*: une expérience particulièrement formatrice, qui lui permet de comprendre la culture et les valeurs du groupe Bouygues.

Dans le BTP, les critères de différenciation entre les entreprises concurrentes ne sont pas nombreux; ce sont souvent les hommes qui font la différence. C'est une des raisons pour lesquelles le groupe Bouygues a accordé dès l'origine une place centrale à la fonction ressources humaines.»

En 1995, Christophe des Arcis participe en tant que DRH au lancement par TF1 de la chaîne d'information LCI (groupe Bouygues).

En 1998, il accède au poste de DRH d'Eurosport, une autre activité en essor du groupe. *«Nous avons dû gérer un accroissement très rapide des effectifs et cela dans un contexte international qui m'intéressait particulièrement.»*

Christophe des Arcis décrit son poste comme la combinaison de missions d'organisation, de management et de lancement de projets.

«De plus en plus, le DRH est impliqué dans l'organisation de l'entreprise. Je suis régulièrement consulté dans le cadre de développement d'activités en France et à l'international. En assumant ces missions de "conseil en organisation", le DRH peut mieux anticiper la gestion des effectifs. Obtenir la confiance de la direction et des opérationnels sur ces thèmes "économiques" est difficile mais apporte ensuite une certaine légitimité.»

Être DRH inclut une dimension managériale. *«J'encadre aujourd'hui une douzaine de collaborateurs dont un responsable paie et gestion du personnel ainsi que quatre responsables ressources humaines basés à Paris ou à Londres. Ils sont les interlocuteurs des DG et sont chargés de dossiers transversaux.»*

Enfin, Christophe des Arcis est à l'initiative de chantiers RH importants: mise en place d'un nouveau système de qualifications, développement de la communication interne, négociation de sept accords d'entreprises, harmonisation des pratiques entre les différentes filiales, mise en œuvre de la mobilité internationale, etc.

La négociation des accords d'entreprises a pris du temps car ils concernent différentes populations de journalistes, de non-journalistes, ou encore de la régie publicitaire. Notre objectif est aussi de parvenir à une gestion des ressources humaines plus harmonieuse et plus cohérente avec l'international, même si l'on vérifie tous les jours que l'Europe sociale est diverse.»

Organisateur, manager et pilote de projets sont les trois piliers du profil d'un DRH. Christophe des Arcis insiste également sur des qualités clés: *«Le DRH d'aujourd'hui et de demain doit être en mesure de s'impliquer dans le développement économique de son entreprise pour contribuer au business et jouer pleinement ses rôles de miroir et de conseil. Il doit aussi être un ingénieur social pour parvenir à une meilleure régulation des effectifs et prévoir l'accompagnement professionnel et personnel des salariés, en particulier celui des managers.»*

Exemple d'offre

■ **Directeur des ressources humaines H/F**
Région parisienne 80 à 100 k€/an

Groupe industriel international, CA 1,8 Md euros, 6500 personnes, leader dans les fibres à haute performance. Nous recherchons notre directeur des ressources humaines France, basé en région parisienne.

Vous définissez, harmonisez et déployez la politique ressources humaines au travers des différents sites de production du groupe en France (1600 personnes). Vous vous appuyez sur les relais internes existants et vous pilotez une équipe RH. Vous êtes le spécialiste de la fonction RH pour le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'administration du personnel/paie et le dialogue social.

De formation supérieure en ressources humaines, avec une spécialisation en droit social, vous avez une expérience de dix à quinze ans dans le secteur industriel du papier, la chimie, ou la métallurgie, et vous avez prouvé votre savoir-faire dans la conduite des relations sociales.

Source: Apec

N°2 - Responsable des ressources humaines

DRH adjoint, coordinateur ressources humaines, gestionnaire ressources humaines

Le responsable des ressources humaines assure tout ou partie du développement et de la gestion administrative des ressources humaines pour une population donnée (fonction, site, établissement, région...).



Jeune cadre: entre 30 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 et 80 k€

Qui recrute ?

Groupes et grandes entreprises de tout secteur d'activité, notamment ceux qui disposent de structures (filiales, usines...) décentralisées.

Rattachement hiérarchique

■ DRH

Relations fonctionnelles

- Responsable développement des ressources humaines
- Responsable recrutement
- Responsable relations écoles
- Responsable mobilité
- Responsable formation
- Responsable compensation & benefits
- Chargé des relations sociales
- Juriste droit social
- Responsable paie
- Responsable administration du personnel

■ LE POSTE

Activités principales

Relais de la stratégie RH

- Appréhender et décliner la stratégie RH de l'entreprise en fonction de la population gérée.
- Déterminer les projets phares en fonction de cette stratégie et des attentes des opérationnels (les faire remonter auprès de sa hiérarchie).
- Proposer et faire valider la nature et l'échéancier de ces projets auprès de sa hiérarchie.

Rôle de conseil et de support auprès des opérationnels

- Répondre aux demandes des opérationnels sur tous les domaines des RH (droit du travail, formation, recrutement, gestion des carrières, rémunération...).
- Faire appel, si nécessaire, à des expertises pointues (en interne ou en externe).
- Accompagner psychologiquement et techniquement les opérationnels dans leurs décisions relatives aux RH (recrutement, licenciement, entretien d'évaluation, promotion, conflit...), les aider à intégrer la variable RH dans leurs décisions stratégiques.

Mise en place de projets RH

- Mener de façon autonome les projets RH, dans le cadre de la stratégie RH, les domaines d'application étant nombreux : mise en place du SIRH, nouvel organigramme, réduction ou aménagement du temps de travail...
- Coordonner les activités, suivre et contrôler les réalisations.
- Évaluer la satisfaction des opérationnels par rapport à la prestation RH rendue et aux résultats attendus.

Activités éventuelles

Le RRH peut être conduit à combiner des fonctions de RH sur une population et des missions de spécialiste sur l'un ou l'autre des domaines des RH (recrutement, formation...). Il cumule alors des fonctions de généraliste pour une population donnée et des missions d'expert pour une problématique précise.

Variabilité des activités

Les missions du RRH dépendent de la présence ou non de cadres experts d'un domaine RH spécifique (formation, recrutement...).

- Lorsque c'est le cas, le RRH joue un rôle de coordination généraliste pour la population et, par rapport à des demandes exprimées par les opérationnels, il fait appel à des spécialistes (en particulier sur les éléments tenant à la gestion administrative du personnel).
- Lorsque la DRH ne compte pas de cadres spécialistes, le RRH est dans une fonction à la fois de mise en œuvre et de coordination des projets RH et d'expertise.

Les missions du RRH sont en outre fonction de la nature de la population gérée.

- Certains RRH prennent en charge une population basée hors de France, ce qui augmente la part de leurs responsabilités dans la gestion administrative des RH (expatriation, gestion des déplacements...).
- D'autres se voient confier des effectifs ayant un statut cadre ou basés au siège : les problématiques de gestion des carrières et des compétences sont alors importantes.
- D'autres, enfin, gèrent des effectifs basés en usine : les problématiques d'organisation du travail (sécurité, organisation des postes...), des horaires et des effectifs (travail intérimaire, temps partiel...) se situent alors au premier plan, et les missions du RRH se rapprochent de celles d'un directeur du personnel (cf. fiche n° 3, p.41 – Responsable administration du personnel).

NB: Cet aspect de l'activité justifie que le poste exige souvent des déplacements.

Exemple d'offre

■ **Responsable des ressources humaines H/F**
Paris Nord 65 à 70 k€/an

Un groupe international de recherche et développement, fabrication, commercialisation de spécialités chimiques recherche pour sa filiale française (600 personnes en multisite) en région parisienne un responsable ressources humaines.

Rattaché au directeur général, vous mettez en place et conduisez une politique humaine au service des directions fonctionnelles de la filiale ; assurez une assistance technique aux différents directeurs de sites (droit du travail, relations sociales...) ; intervenez sur les sites de production pour la mise en place d'une nouvelle politique sociale du groupe, participez à la mise en œuvre d'outils de pilotage social et développez la gestion des compétences.

Une formation supérieure en gestion des ressources humaines est indispensable. Une expérience en contextes sensibles et de changement sur sites industriels est requise. Des déplacements en région sont à prévoir. L'anglais courant est exigé.

Source : Apec

■ LE PROFIL

Diplômes

- École de commerce (idéalement avec option ou spécialisation ressources humaines).
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines: DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type IEP, sciences de gestion...
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines: maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures en droit des affaires et plus spécifiquement en droit du travail.
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.

Expérience

Ce poste s'adresse à des cadres confirmés possédant au moins quatre ans d'expérience.

Compétences

- Polyvalence dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines: recrutement, formation, droit social, gestion des carrières, paie... Il s'agit en effet d'un poste « généraliste ».
- Culture économique et financière, afin de favoriser le dialogue avec les opérationnels et d'être crédible auprès d'eux.
- Connaissance des métiers de l'entreprise et en particulier de ceux qui correspondent à la population gérée.
- Maîtrise de l'outil informatique (en particulier Excel) et des logiciels RH.
- Anglais courant (une excellente pratique de cette langue peut être exigée lorsque la population gérée se trouve sur un autre site; une autre langue peut être requise).

Personnalité

- Hauteur de vue afin d'appréhender les problématiques de gestion des ressources humaines afférentes à la population.
- Bonne communication orale et écrite afin de nouer des relations de qualité avec les interlocuteurs internes et externes (les interfaces sont nombreuses).
- Capacités d'écoute afin de prendre en compte les attentes des opérationnels.
- Souplesse et fermeté dans le cadre des relations avec les opérationnels.

- Force de conviction pour faire passer les idées et les projets, ainsi qu'une certaine capacité de négociation.
- Sens de l'organisation pour mener à bien ces projets et contrôler leur réalisation.
- Capacité à mener plusieurs projets de front car les points d'application du métier RH sont nombreux.
- Goût pour le terrain et pragmatisme.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable administration du personnel
- Responsable développement RH
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité
- Consultant RH
- Consultant en recrutement
- Directeur de département conseil

Exemple d'offre

■ Jeune Responsable des ressources humaines H/F Lille (62) 28 à 30 k€/an

Nous sommes une société de fabrication et de distribution de parfums en direction de 85 pays. Créée en 1990 avec un effectif de dix personnes, notre équipe se compose aujourd'hui de 330 collaborateurs sur un site de 19 000 m² entre Lille et Dunkerque. Afin d'accompagner notre développement, nous recherchons un jeune responsable des ressources humaines.

Rattaché au directeur général de la structure et à la tête d'une équipe de deux personnes, vous êtes responsable de la gestion administrative du personnel (paies, déclarations, tableaux de bord, contrats de travail) et du développement des ressources humaines (recrutements site, formation, gestion des carrières).

Véritable force de proposition, vous optimisez les aspects humains de l'entreprise. Vous êtes aussi le premier niveau de conseil juridique en interne.

De formation supérieure de type magistère RH, DESS juridique, vous avez une première expérience des ressources humaines en entreprise.

Rigueur et sens du terrain sont vos principales qualités.
Source: Apec

Évolution professionnelle (P+1)

- DRH
- Responsable développement RH
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité
- Responsable RH pour une population plus importante ou basée à l'international
- Consultant RH
- Consultant en recrutement

■ TÉMOIGNAGE

■ Anne-Sophie Galas

Responsable des ressources humaines, Alstom

«Les RRH présentent de plus en plus un profil de gestionnaire.»

Après une formation à l'EDHEC en 1998, Anne-Sophie Galas s'oriente vers les métiers des ressources humaines : *«En 3^e année d'école de commerce, j'avais étudié certains aspects des ressources humaines et les intervenants avaient bien vendu cette fonction.»*

Un premier CDD chez Alcatel lui permet de s'investir dans le recrutement de jeunes ingénieurs : *«Ma mission était de sélectionner en priorité des ingénieurs issus d'une école de classe A comme Centrale ou Supélec.»*

«À la fin des années 90, les jeunes diplômés étaient très convoités et nous devions mettre en évidence l'intérêt des missions confiées ainsi que l'importance de l'investissement en R&D consenti par l'entreprise.»

En 1999, elle rejoint le groupe Danone et prend en charge des problématiques RH diversifiées pour un site industriel (BSN), situé près de Bordeaux.

«Mon poste d'adjointe relations humaines et sociales se rapprochait déjà d'un poste de RRH. J'étais en charge de différents aspects RH et, notamment, des parcours d'intégration des nouveaux arrivants, du reclassement externe sur le bassin d'emploi de certains collaborateurs et de dossiers transversaux tels que les conditions de travail, la communication interne...»

Elle quitte ensuite le groupe BSN pour des raisons de mobilité géographique et prend des fonctions de RRH au sein du pôle Power Turbo Systems du groupe Alstom. De 2001 à 2003, elle prend en charge les RH d'un établissement de cent personnes, à La Courneuve.

«La population salariée était principalement cadre, avec 70 % d'ingénieurs. Cet établissement avait en effet une activité de bureau d'études. J'avais deux priorités lors de ma prise de fonction : retrouver la confiance des partenaires sociaux et mettre en place un plan de développement avec, dans un premier temps, le recrutement de jeunes ingénieurs.»

En septembre 2003, elle accède à un poste de RRH pour un «business» de quatre cents personnes sur Massy Palaiseau, Belfort et Levallois-Perret.

«L'une des principales difficultés consiste à gérer mon temps de façon rationnelle.»

Être près des opérationnels et ne pas perdre trop de temps dans les déplacements : tels sont les enjeux.

«Je passe environ deux jours par semaine à Belfort, deux jours à Massy et un jour à Levallois.»

Pour réaliser ses missions, elle s'appuie sur une équipe de trois personnes (une par site) et sur des ressources partagées.

«Manager à distance des ressources humaines à la fois propres et partagées est une gymnastique difficile.»

«Ma priorité est d'harmoniser les pratiques sociales et RH entre les différents sites.»

«Je m'investis également beaucoup dans la communication interne et travaille avec le département communication sur les différents supports de communication : journaux internes, intranet...»

«Ma vocation est plus largement de mettre de "l'huile dans les rouages", de diffuser une vision globale du développement de l'entreprise et de favoriser la communication entre les individus et les sites.»

Être mobile physiquement, culturellement et intellectuellement fait donc partie des qualités essentielles pour réussir à ce poste.

«Un RRH doit être un bon communicant, capable de s'adapter à son interlocuteur et de posséder des qualités d'analyse et de rigueur. Mais avant tout, il faut aimer la polyvalence et l'opérationnel!»

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

Consultable aussi sur : www.apec.fr, rubrique «marché»

ADMINISTRATION DES RESSOURCES HUMAINES

- N° 3 – RESPONSABLE ADMINISTRATION DU PERSONNEL
- N° 4 – RESPONSABLE PAIE
- N° 5 – JURISTE DROIT SOCIAL
- N° 6 – RESPONSABLE DES RELATIONS SOCIALES

N°3 - Responsable administration du personnel

Chef du personnel, directeur du personnel

Le responsable administration du personnel s'occupe au quotidien de toute la gestion administrative relative aux salariés de l'entreprise.



Jeune cadre: entre 25 et 30 k€
Cadre confirmé: entre 30 et 50 k€

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné, en pratique le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse mille salariés.

Rattachement hiérarchique

- Directeur des ressources humaines
- Responsable des ressources humaines
- Directeur administratif et financier
- Directeur de site
- Directeur général

Relations fonctionnelles

- Direction du contrôle de gestion
- Direction administrative et financière
- Responsable paie

■ LE POSTE

Activités principales

Veille sur le développement de l'entreprise et de son environnement

- Exercer une veille sur l'ensemble des obligations légales liées à la gestion administrative du personnel.
- Dialoguer en permanence avec les salariés et les partenaires sociaux pour répondre à leurs questions et centraliser leurs besoins.
- Nouer un dialogue privilégié avec les mutuelles, caisses de retraite et de prévoyance..., pour se tenir informé des avantages dont peuvent ou pourraient bénéficier les salariés.
- Se tenir à l'écoute des grandes mutations internes de l'entreprise: fusions, conjoncture économique, vente d'une activité...

Coordination de la gestion administrative du personnel

- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel: cotisations sociales, rédaction des contrats de travail...
- Superviser une équipe administrative et/ou de spécialistes paie.
- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié.
- Veiller au respect du code du travail et du règlement intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenue vestimentaire...).
- Suivre les plannings (absentéisme et présentéisme) pour chaque salarié.

Reporting RH

- Élaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel: absentéisme, rémunérations, congés, accidents du travail...
- Analyser les données recueillies.
- Faire remonter les données sociales au niveau du siège ou du comité de direction de l'entreprise.
- Calculer les charges sociales et établir le bilan social de l'entreprise.

Activités éventuelles

Le responsable administration du personnel peut avoir un périmètre d'action très large au sein d'une entreprise. Son positionnement transversal peut l'amener à prendre en charge les services généraux et toutes les problématiques liées à l'ergonomie, l'hygiène et la sécurité...

Par ailleurs, l'animation du dialogue avec les syndicats peut lui être directement rattachée, ainsi que la dimension négociation.

Enfin, le recrutement d'un certain type de profils peut être placé sous sa responsabilité directe. Il s'agit le plus souvent des intérimaires, voire des populations peu qualifiées (BEP, CAP...).

Variabilité des activités

Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, on peut distinguer plusieurs variantes de poste autour de cette fonction.

Sur les sites de production ou au sein d'une PME, la fonction stratégique RH n'est souvent pas représentée par un DRH ou RRH. Le responsable administration du personnel – alors appelé directeur du personnel – est le véritable coordinateur de toutes les problématiques ressources humaines inhérentes au site: relations sociales, paie, gestion des effectifs, recrutement... Il est en quelque sorte un « petit DRH » très administratif exerçant sur un périmètre plus restreint en termes d'effectifs. Il s'appuie généralement sur des équipes administratives qui l'épaulent dans la gestion quotidienne du personnel.

Au sein des filiales, la fonction stratégie RH est souvent représentée par un RRH, voire un DRH. Dans ce cas, on trouve une organisation bipolaire, puisque le responsable de l'administration du personnel va coordonner l'ensemble des équipes en charge de la paie, des congés, de l'absentéisme..., tandis que son homologue orienté stratégie RH va piloter le recrutement, la formation et les relations avec les partenaires sociaux.

Au niveau du siège, le responsable administration du personnel peut piloter des équipes très importantes en charge de la gestion quotidienne d'effectifs colossaux. Son rôle se concentre alors davantage sur le suivi des différents indicateurs qui lui parviennent, ainsi que sur le lien avec le comité de direction de l'entreprise et l'évolution du système d'information RH dont il est l'un des premiers utilisateurs.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise et 3^{es} cycles juridiques.
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations bac + 2 spécialisées en administration du personnel : DUT GEA option personnel...
- Maîtrise et 3^{es} cycles orientés gestion : sciences de gestion, économie, comptabilité.
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines.

Expérience

Ce poste s'adresse généralement à des jeunes cadres ou à des cadres confirmés. Un minimum de trois ans d'expérience professionnelle paraît incontournable pour y accéder.

Compétences

- Bonnes connaissances des systèmes informatiques RH des entreprises, outils incontournables pour la gestion de la paie et le suivi administratif des salariés.
- Compétences juridiques : le responsable administration doit pouvoir développer une connaissance très précise des obligations légales entourant la gestion du personnel.
- Excellente connaissance de l'organisation de l'entreprise, de sa culture et des usages établis.
- Maîtrise des outils bureautiques courants.

Personnalité

- Goût pour les chiffres, car la dimension statistique est omniprésente dans la fonction.
- Qualités d'organisation, car le responsable administration du personnel mène de front de nombreux dossiers, parfois sur des problématiques très éloignées les unes des autres.
- Fiabilité, car la moindre erreur de gestion a un impact direct sur la vie des salariés et fait très rapidement « le tour de l'entreprise ».
- Disponibilité et sens du service, car le responsable administration du personnel est en permanence sollicité par les salariés ou les syndicats pour répondre à des questions sur l'état d'avancement d'un dossier, une précision juridique...
- Goût pour le travail administratif : il s'agit bien évidemment d'un poste souvent sédentaire, avec d'importants volumes de documents à traiter.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable paie
- Juriste droit social

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable des ressources humaines
- Responsable formation
- Responsable développement RH
- Directeur des ressources humaines

Exemple d'offre

■ Responsable administration du personnel H/F Paris (75) 40 k€/an

Une entreprise de travail temporaire recrute pour le compte d'un de ses clients du secteur du luxe un responsable administration du personnel.

Au sein d'une entreprise d'une centaine de personnes, vous êtes directement rattaché à la direction générale. Vous assurez toute la gestion administrative courante (registre du personnel, entrée, sortie du salarié...). Vous êtes en charge de la gestion des temps (réduction du temps de travail, congés payés...). Vous êtes responsable des aspects législatif et social (bonne application et respect des 35 heures, procédures disciplinaires, licenciements, CE, DP...).

Idéalement de formation juridique, vous êtes la référence en matière sociale. Vous avez occupé un poste similaire au sein d'une structure de taille moyenne.

Vous êtes diplomate, ouvert et communicatif.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Anne-Laure Leneveut

Responsable administration du personnel, Johnson Diversey

« Un poste de généraliste RH proche des salariés. »

Diplômée en 2002 de l'Audencia à Nantes, Anne-Laure Leneveut exprime assez tôt dans son parcours le souhait de s'orienter vers les ressources humaines. Le choix d'une école de commerce et d'une spécialisation en RH s'inscrit dans cette logique, tout comme un semestre d'études réalisé au Canada: « L'enseignement des RH y est très présent et très concret. Les cours sur le recrutement ou les compensations sont de véritables mises en situation qui m'ont servie dans ma vie professionnelle. »

Elle réalise son stage de fin d'études chez Diversey-Lever, filiale d'Unilever spécialisée dans les produits d'entretien pour professionnels. Une fusion est alors en cours et aboutira à la naissance de Johnson Diversey, structure représentant environ cinq cents personnes en France.

Après un premier poste d'assistante ressources humaines et paie, elle exerce depuis mai 2003 la fonction de responsable administration du personnel au sein du siège français. Ses activités se composent « à 50 % de paie et à 50 % de développement RH ».

En charge de l'implémentation d'un nouveau logiciel de paie, Anne-Laure Leneveut en maîtrise les subtilités et occupe un rôle d'interface entre les utilisateurs et les ingénieurs de développement.

Elle produit également les statistiques obligatoires mensuelles ou annuelles, et effectue les requêtes ou simulations à destination de la direction des ressources humaines ou du contrôle de gestion.

Généraliste des ressources humaines, son champ d'intervention RH est relativement large. Elle pilote la diffusion des annonces et la sélection des CV, conduit les entretiens de recrutement pour l'ensemble des profils non cadres et participe à certains forums écoles ou salons de recrutement.

Elle est présente aux réunions avec les instances représentatives du personnel en tant qu'appui au DRH: négociations annuelles obligatoires, négociations syndicales, CE, organisation des élections...

Enfin, elle exerce un rôle de veille et de conseil, aussi bien auprès de la direction des ressources humaines que des salariés, sur les sujets de la retraite, de l'épargne salariale ou des possibilités en matière de mutuelle et de prévoyance.

« La variété des contacts est très appréciable: prestataires informatiques pour le logiciel de paie, candidats lors d'entretiens de recrutement, conseil auprès des salariés, interface avec les directions opérationnelles de l'entreprise... »

Mais si la dimension humaine du métier est très présente, la complexité de certains dossiers n'en requiert pas moins une sérieuse technicité: « La paie, les tableaux de bord très élaborés, l'écriture de procédures... nécessitent un goût pour les chiffres et l'administratif. »

Exemple d'offre

■ **Responsable administration du personnel H/F**
Arras (62) 27 k€/an

Leader européen de la fourniture d'ingrédients laitiers aux industries agroalimentaires, nous recherchons un responsable administration du personnel.

Vos missions sont les suivantes: préparer, élaborer et mettre en place le plan de formation et en assurer le suivi, réaliser l'ensemble des statistiques sociales (bilan social, tableau de bord, etc.), collaborer au suivi de la participation et de l'intéressement, participer à la réalisation de la paie et effectuer le suivi de la gestion des compétences.

Jeune diplômé en ressources humaines (bac + 5) avec une première expérience (ou stage) dans l'administration du personnel, vous maîtrisez impérativement les outils bureautiques (Excel, Access...) et le droit du travail. Rigoureux et organisé, vous êtes doté d'un excellent relationnel, d'un esprit d'analyse et de synthèse.

Source: Apec

À voir aussi

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 8.2 – Contrôle de gestion, audit
- N° 8.4 – Comptabilité
- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

Consultables aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »

N°4 - Responsable paie

Chargé de la paie, payroll manager, responsable service/département paie, responsable paie et administration du personnel

Le responsable paie prend en charge la gestion des éléments de la paie (salaires et charges sociales).



Jeune cadre: entre 25 et 35 k€
Cadre confirmé: entre 35 et 60 k€

NB: Le statut est généralement celui de cadre; toutefois on constate des exceptions.

Qui recrute ?

Toutes les entreprises de taille significative (plus de cinquante personnes) peuvent choisir de créer un poste de responsable paie ou de le confier à un cadre RH ou financier plus généraliste.

Rattachement hiérarchique

- DRH
- DG
- Responsable administration du personnel
- Directeur administratif et financier
- Chef comptable

Relations fonctionnelles

- Responsable compensation & benefits
- Responsable recrutement
- Responsable des ressources humaines
- Responsable mobilité
- Directeur administratif et financier et les autres collaborateurs du département
- Directeur des systèmes d'information et les autres collaborateurs du département

■ LE POSTE

Activités principales

Veille sur l'évolution de la législation sociale

- Prendre en compte les taux de cotisations adaptés.
- Actualiser régulièrement ses connaissances en matière de minima sociaux et d'obligations légales.

Préparation des éléments fixes et variables de la paie

- Recueillir et calculer des éléments de rémunération à périodicité variable.
- Décompter les absences (congrés payés, maladie...).
- Tenir à jour les différents types de remboursement ou de prélèvement sur les salaires.

Gestion des charges sociales

- Établir les déclarations sociales mensuelles, trimestrielles et annuelles.
- Veiller au paiement, dans les délais imposés, des différentes charges sociales.
- Assurer un contact régulier avec les organismes sociaux et les institutions de contrôle.
- Répondre aux questions des salariés en matière de paie, congés et charges sociales.

Conseil et contrôle

- Vérifier le bon déroulement mensuel des opérations de paie et corriger les éventuelles erreurs signalées par les salariés.

Activités éventuelles

Projets et études

Le responsable paie peut jouer un rôle clé dans la mise en place et l'évolution de logiciels de gestion de la paie. Il est parfois à l'origine de ces projets. Il est associé par la direction informatique à la mise en place des solutions en tant que «key user» (utilisateur clé). Il peut proposer un plan de formation et programmer «la montée en compétences» des équipes utilisatrices en lien avec la direction de la formation et/ou la direction informatique.

Le responsable paie peut également se voir confier la tenue de tableaux de bord sociaux concernant notamment les effectifs et leur évolution, ainsi que la réalisation d'études et de mesures d'indicateurs (pyramide des âges, statistiques prévisionnelles sur les entrées et sorties de personnel...).

Variabilité des activités

Dans les grandes entreprises, le responsable paie est rattaché au département «administration du personnel». Ses missions sont alors assez compartimentées et se focalisent sur les aspects les plus techniques liés à la paie. Dans les entreprises de taille importante, les responsables paie peuvent être conduits à encadrer un ou plusieurs techniciens paie.

Son domaine de responsabilité dépend en outre de la présence ou non d'un responsable compensation & benefits.

- Si la DRH emploie un responsable compensation & benefits, le responsable paie est limité principalement aux activités administratives.
- En l'absence d'un responsable compensation & benefits, le responsable paie peut assurer tout ou partie des dossiers relatifs à la politique de rémunération (veille marché, mise en place...).

Dans les entreprises de taille plus réduite, le rattachement du responsable paie se fait à un niveau plus élevé. Le responsable paie peut dépendre directement du DRH, du DAF, voire du DG (en l'absence d'un autre cadre dédié aux ressources humaines). De fait, son champ d'intervention est plus large. Le responsable paie est ainsi souvent en charge d'autres dossiers que la paie (par exemple, l'administration du personnel). Il assure la partie technique afférente à l'activité paie, mais peut également jouer un rôle moteur dans le domaine de la veille des rémunérations du marché ou dans le cadre de la mise en place d'éléments variables.

Exemple d'offre

■ Responsable paie H/F Ronchin (59)	28 à 33 k€/an
---	---------------

Société de conseil en recrutement temporaire dans les domaines comptables et financiers recrute pour l'un de ses clients un responsable paie. Au sein d'une entreprise, vous prenez la responsabilité du service composé de deux techniciens paie. Appuyé de votre équipe, vous assurez la réalisation du traitement des 1000 bulletins de paie (ouvriers, ETAM, cadres), ainsi que des charges sociales. Vous supervisez la gestion administrative du personnel (attestations, visites médicales, etc.).

Votre discrétion, votre rigueur et votre culture juridique seront les atouts de votre réussite.

De formation bac + 4, vous justifiez d'une première expérience significative.

Il s'agit d'une mission d'une durée de dix-huit mois.

Source : Apec

■ LE PROFIL

Diplômes

- BTS/DUT gestion du personnel.
- Formations supérieures comptables ou financières (DECF).
- Autres disciplines universitaires (gestion, économie, droit, AES...) de type bac + 2 à bac + 4.

Expérience

Ce poste s'adresse à des cadres disposant d'une première expérience (au moins trois ans) en entreprise ou au sein d'un cabinet-conseil (expert-comptable, conseil en rémunération...).

Compétences

- Connaissance de la législation sociale et des contraintes légales en matière de rémunération.
- Maîtrise de l'outil informatique, des tableurs et des logiciels de paie, en particulier Sage, Ciel et Hypervision.
- Bonne connaissance du droit de la Sécurité sociale ainsi que du rôle et du fonctionnement des institutions et organismes sociaux.
- Maîtrise de certains comptes du PCG 82 (plan comptable).

Personnalité

- Rigueur et fiabilité, car les erreurs sont difficilement acceptées par les salariés.
- Sens de la confidentialité nécessaire pour le bon maintien du climat social; le responsable paie doit inspirer confiance et nouer des relations cordiales avec les autres salariés de l'entreprise.
- Précision et méthode exigées pour «brasser» de nombreux chiffres.
- Patience et ténacité dans la recherche des erreurs.
- Discrétion, car le responsable paie touche à un domaine particulièrement sensible.
- Aptitudes relationnelles, car le responsable paie est en contact avec beaucoup d'autres départements de l'entreprise.
- Fermeté et cohérence dans le discours et dans les actes.
- Objectivité et impartialité afin de ne pas céder à la tentation de privilégier un salarié par rapport aux autres en raison de facteurs affectifs.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Technicien paie
- Gestionnaire paie
- Comptable (en entreprise ou en cabinet)

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable administration du personnel
- Responsable compensation & benefits

Exemple d'offre

■ Responsable paie H/F Plaisir (78)	50 à 53 k€/an
---	---------------

Notre client est spécialisé dans la communication dédiée à l'espace urbain. Il réalise 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et emploie 7 300 salariés dans le monde (3 000 en France). Il recherche son responsable paie.

Les missions du responsable paie sont les suivantes : organiser le service paie et en redéfinir les process pour garantir la réalisation des paies dans les délais (3 600 bulletins de paie mensuels), encadrer et structurer une équipe de onze gestionnaires paie, contribuer à la mise en place d'une nouvelle solution SIRH, assurer les relations avec les partenaires et organismes de retraite, assurer la veille juridique et gérer les expatriés.

Titulaire d'un bac + 4/5, le candidat a une expérience de cinq à dix ans dans la fonction administration/paie, et a déjà managé.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Angélique Andrys

Responsable paie, CIS

« Pour tenir ce poste, il faut garder la tête froide. »

Pour accéder au métier de responsable paie, Angélique Andrys a tout d'abord obtenu le diplôme de l'EDC (École des cadres).

Elle s'oriente ensuite vers la fonction paie et rejoint la société CIS (Compagnie internationale de services) dont les activités financières, immobilières et industrielles, particulièrement diversifiées, se déploient dans plusieurs pays d'Afrique.

Elle est, dès son arrivée, directement rattachée au PDG de l'entreprise et gère la majeure partie des opérations de paie des quarante salariés de l'entreprise.

« CIS a une activité tournée vers l'international et nous employons une quinzaine d'expatriés. Je ne prends pas en charge leur paie mensuellement, mais je gère, pour ces derniers, les assurances, les déclarations Assedic, les caisses de retraite et certaines cotisations. »

Après avoir occupé ces fonctions pendant dix-sept ans, elle dispose du recul nécessaire pour parler de ce métier.

« Du sang-froid, une bonne pratique de l'informatique, beaucoup de rigueur et de discrétion »: telles sont, selon Angélique Andrys, les qualités nécessaires pour occuper le poste de responsable paie.

Du sang-froid, car *« la pression est forte de la part des salariés et de la direction »* et que *« personne ne supporte d'avoir une paie en retard »*.

« Je me situe à la jonction des problèmes éventuels entre la direction et les salariés. C'est vers moi que se tournent les personnes quand survient une difficulté. »

Un bagage technique est également requis: il faut maîtriser l'outil informatique.

« Chez CIS, nous n'employons pas de directeur informatique, et lorsque des problèmes de sortie de paie surviennent, ils ont le plus souvent une origine informatique. »

Un bon socle de connaissances est en outre nécessaire dans les domaines juridique et financier: *« D'une part, certaines règles de droit social doivent être connues (suivre et comprendre l'évolution des législations est primordial pour remplir ces tâches) et, d'autre part, il faut avoir de bonnes bases en comptabilité générale. »*

Chacun reconnaît qu'un responsable paie doit posséder des qualités de rigueur: une seule erreur peut modifier un ensemble de résultats.

Enfin, la discrétion fait partie des qualités intrinsèques de la fonction.

« Nous brassons beaucoup d'informations, à nous d'en faire bon usage et de ne pas les exploiter à mauvais escient. Avoir des amis dans l'entreprise, cela est possible, mais il faut se méfier, ne pas mélanger son métier et ses amitiés, et ne pas accorder de facilités en fonction de critères plus personnels que professionnels. »

Exemple d'offre

■ **Responsable paie H/F**
Nanterre (92) 38 à 46 k€/an

La filiale d'un groupe bancaire recherche un responsable paie.

Au sein de la direction des ressources humaines et intégré dans une équipe de quatre personnes que vous supervisez, vous assurez la gestion complète de la paie du personnel (environ 550 salariés). Vous avez pour mission principale de traiter les éléments variables nécessaires à l'établissement des bulletins de salaire (logiciel de paie Axys). Vous assurez aussi les déclarations légales et le suivi des congés payés et maladie. Vous répondez aux questions des salariés et êtes en relation avec les organismes sociaux. Vous maîtrisez les outils bureautiques pour établir des tableaux de suivi de gestion.

De niveau bac + 2 gestion du personnel/comptabilité, vous avez au moins dix ans d'expérience dans un poste similaire.

Source: Apec

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

Consultable aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »

N°5 - Juriste droit social

Juriste social, juriste en droit du travail, assistant juridique RH, chargé des affaires sociales, chargé des relations sociales

Le juriste social assiste et conseille la direction des ressources humaines et les directions opérationnelles de l'entreprise en matière de législation du travail.



Jeune diplômé: entre 25 et 30 k€
Jeune cadre: entre 30 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 et à 50 k€

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné, en pratique, le plus souvent, des structures dont l'effectif dépasse cinq cents salariés.

Rattachement hiérarchique

- Responsable juridique
- Directeur des ressources humaines
- Responsable ou directeur des relations sociales
- Directeur du personnel

Relations fonctionnelles

- Directeur des ressources humaines
- Responsable du développement RH
- Responsable des ressources humaines
- Responsable compensation & benefits
- Directeur de centre de profit
- Responsable de la gestion des carrières
- Direction juridique
- Directions opérationnelles de l'entreprise

■ LE POSTE

Activités principales

Veille en matière de droit du travail

- Se tenir informé des différentes évolutions susceptibles d'influencer l'entreprise, en matière de droit du travail, et formaliser l'ensemble des informations recueillies.
- Réaliser des études et des analyses approfondies de la jurisprudence.
- Participer à des formations et à des colloques, et élaborer des comptes rendus pour diffusion au sein de l'entreprise.

Traitement des dossiers sociaux

- Traiter les contentieux prud'homaux liés aux licenciements, requalification de CDD...
- Piloter la relation avec les avocats chargés d'intervenir pour l'entreprise sur les contentieux en cours, et suivre avec eux l'évolution des dossiers.
- Sécuriser l'ensemble des processus de l'entreprise, en particulier ceux qui sont liés à des projets stratégiques de changement: passage aux 35 heures, restructuration de l'entreprise, plans de licenciement, contrats de travail...

Conseil en gestion sociale

- Préparer et organiser les réunions avec les IRP (instances représentatives du personnel).
- Rédiger les comptes rendus de réunions avec les IRP.
- Répondre à l'ensemble des demandes en droit social émanant de la direction des ressources humaines ou des directions opérationnelles de l'entreprise.
- Répondre aux salariés souhaitant obtenir des précisions en matière de droit social individuel ou collectif.
- Communiquer de façon formelle et institutionnelle au sein de l'entreprise sur les changements ayant un impact en matière de droit du travail ou de convention collective.

Activités éventuelles

Le juriste social peut participer à l'ensemble des réunions entre l'entreprise et les partenaires sociaux. Il peut, le cas échéant, prendre un rôle actif dans la conduite des négociations, notamment lorsque la technicité des dossiers requiert la présence d'un expert en droit du travail.

Outre son rôle de conseil strictement juridique et social, le juriste social peut piloter des dossiers davantage orientés vers des problématiques ressources humaines, telles que la réduction du temps de travail (35 heures). Son rôle se rapproche alors de celui d'un chargé d'études RH.

Variabilité des activités

Le juriste en droit social peut exercer en entreprise, mais également chez le prestataire, en l'occurrence en cabinet d'avocat.

Son rôle diffère, en réalité, peu de celui du juriste en entreprise. Il intervient principalement pour représenter et défendre les intérêts de l'entreprise (ou du salarié) lors des contentieux prud'homaux. Il peut également intervenir en conseil pour l'entreprise sur des dossiers sociaux spécifiques en apportant un regard technique juridique.

Il peut plaider (il porte alors le titre d'avocat en droit social) ou agir uniquement en conseil (il est alors juriste en droit social).

Si la passerelle existe entre juristes en cabinet d'avocat et en entreprise, il faut noter que les deux mondes restent assez cloisonnés et que les « transfuges » sont relativement peu nombreux. En pratique, les différences culturelles existent: l'avocat en droit social va être davantage sur le front (lors des contentieux), tandis que le juriste social en entreprise agit essentiellement en conseil et support technique.

En entreprise, on peut noter également différents niveaux d'intervention.

- Le juriste en droit social peut se situer en support technique et juridique auprès des différentes directions de l'entreprise et de la direction des ressources humaines. Il traite généralement de sujets opérationnels liés au quotidien de l'entreprise ou des salariés, et ses interlocuteurs sont nombreux.
- Il peut également agir à un haut niveau dans l'entreprise (souvent au sein de groupes multinationaux), en conseil auprès de la direction générale lors d'opérations stratégiques: délocalisation, fusions-acquisitions, plans sociaux... Son rôle est alors beaucoup moins transversal et ses interlocuteurs sont moins nombreux.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Formations juridiques bac + 4/5 spécialisées en droit social/droit du travail: DESS ou DEA en droit social, complétés éventuellement par un diplôme donnant accès à la profession d'avocat (CAPA...).

Expérience

Ce poste peut s'adresser à de jeunes diplômés comme à des cadres confirmés.

Les jeunes diplômés viendront en général s'inscrire en fonction support au sein d'une équipe de juristes déjà existante ou sur des problématiques de gestion opérationnelle des effectifs, tandis que les profils seniors auront plutôt vocation à exercer en conseil de direction ou à manager une équipe de juristes sociaux.

Compétences

- Maîtrise du droit social: parfaite connaissance du code du travail, du droit de la Sécurité sociale, de la convention collective de l'entreprise et de la jurisprudence.
- Bonne connaissance du monde de l'entreprise. Le juriste social ne doit pas être un pur théoricien du droit, mais doit être capable d'appliquer ses connaissances au terrain de l'entreprise.
- Bonne culture économique et financière afin de favoriser le dialogue avec les opérationnels et être crédible.
- Maîtrise de l'anglais, en particulier dans le cas de groupes internationaux.
- Pratique des outils informatiques et notamment les bases de données juridiques.

Personnalité

- Sens du détail et rigueur, car la moindre erreur dans le traitement des dossiers peut entraîner des procédures coûteuses pour l'entreprise.
- Qualités d'analyse et de synthèse, pour aller rapidement à l'essentiel, comprendre les problématiques d'un dossier et formuler des réponses précises et claires.
- Diplomatie et objectivité, car le juriste social s'inscrit en conseil sur la législation du travail et ne doit pas porter de jugements de valeur.
- Créativité sur le plan juridique, pour imaginer des solutions permettant de faire avancer une réflexion ou de contourner un problème.
- Capacités relationnelles et rédactionnelles.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Assistant juridique
- Chargé d'études RH
- Juriste en entreprise (autre spécialité: droit des affaires...)
- Avocat en droit social

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable des relations sociales
- Responsable des ressources humaines
- Avocat en droit social
- Directeur des ressources humaines

Exemple d'offre

■ Juriste social H/F Lille (62)

30 à 38 k€/an

Nous sommes une chaîne de restauration composée de 70 unités et de 2500 personnes. Rattaché au directeur des ressources humaines, vos missions consistent à : conseiller en droit social, garantir l'application de la législation, accompagner les équipes sur le terrain, faire évoluer les supports, analyser la législation et la jurisprudence, assurer les relations avec les organisations syndicales, préparer les dossiers pour les réunions de négociations, organiser les élections des délégués du personnel et des membres des comités d'établissement, préparer et participer aux réunions avec le comité central d'entreprise.

De formation supérieure en droit social, vous avez une expérience de juriste en droit social de trois à cinq ans acquise idéalement en société de services ou en cabinet. Sens du contact, capacité d'analyse, esprit de synthèse et d'écoute et bon rédactionnel sont requis.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Catherine Duranton

**Responsable du département droit social,
Framatome ANP groupe Areva**

« Mes clients, ce sont les ressources humaines. »

À l'issue d'une formation supérieure en droit privé, Catherine Duranton exerce pendant plusieurs années – environ sept ans – dans la discipline qu'elle a étudiée : le droit des affaires. En 1991, elle donne une nouvelle dimension à sa carrière en rejoignant une direction des ressources humaines en tant que juriste, guidée par l'envie de contacts plus nombreux et davantage d'implication dans le développement opérationnel de l'entreprise.

Elle occupe aujourd'hui un poste de responsable en droit social au sein de la structure siège de Framatome France, société comptant environ 7 000 personnes.

À 50 ans, Catherine Duranton fait partie d'une génération pour laquelle le droit du travail n'était pas aussi important que maintenant, tant dans le cursus universitaire que dans les entreprises.

Or c'est précisément ce qui l'attire aujourd'hui dans son rôle de juriste social : *« La matière première de mon travail, c'est l'humain. Et il s'agit d'une matière en constante évolution. »* Bien entendu, si le contenu de son métier est fortement juridique et technique, les implications humaines sont très présentes : *« À travers les dossiers, il y a effectivement des femmes et des hommes. »*

Catherine Duranton appartient à la direction juridique de Framatome France. *« Le poste de juriste social est en général rattaché à la direction des ressources humaines, mais tout dépend de l'organisation historique de l'entreprise et de la volonté de la direction générale. »*

Pour résumer sa fonction en quelques mots, Catherine Duranton se définit comme *« conseil et garant du respect du droit social »*.

La dimension contact/conseil représente environ 50 % de son activité. Ses interlocuteurs internes sont variés : les chefs d'établissement, les différents départements de la direction des ressources humaines et, bien entendu, les directions fonctionnelles du siège. *« Je passe beaucoup de temps à dialoguer – par téléphone, mail, ou sur le terrain – avec les filiales et les directions opérationnelles. »*

En externe, les contacts principaux sont les avocats (pour les contentieux prud'homaux), les associations type AFJE (Association française des juristes d'entreprise) lors de séminaires ou colloques et l'UIMM, fédération patronale de la métallurgie.

Le terme de « *garant* » porte pour sa part sur toute la sécurisation juridique autour des questions sociales de l'entreprise. Il s'agit de limiter les risques de contentieux et de s'inscrire dans le respect de la législation autour de questions comme des réorganisations ou des spécificités de contrats de travail.

En termes de compétences clés, Catherine Duranton cite : *« une excellente maîtrise des procédures prud'homales et sociales pour dialoguer d'égal à égal avec un avocat, une parfaite connaissance du code du travail et, enfin, une bonne compréhension des besoins RH d'une entreprise »*.

Parmi les difficultés potentielles rencontrées par le juriste social, la gestion du risque social figure en bonne place : *« Une décision finale peut ne pas aller dans le sens de la recommandation du juriste. C'est notre rôle d'indiquer ce qu'on peut ou ne pas faire, mais le juriste n'est pas décisionnaire. »*

De fait, il faut tantôt se montrer créatif et innovant pour répondre aux attentes des opérationnels, tantôt faire preuve de tact et de fermeté pour faire respecter le droit du travail.

À voir aussi

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 7.3 – Juridique, fiscal
- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

■ La fiche JD – 1er emploi. Collection Métiers

- N° I1 – Juriste

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°6 - Responsable des relations sociales

Directeur des relations sociales, responsable juridique et social,
responsable des affaires sociales, responsable de la gestion sociale

Le responsable des relations sociales représente l'entreprise dans les négociations avec les différentes instances représentatives du personnel; il est garant du climat social.



Cadre confirmé: entre 50 et 100 k€

Qui recrute ?

La fonction apparaît généralement dans les structures dont l'effectif dépasse mille salariés.

Rattachement hiérarchique

- Directeur des ressources humaines
- Directeur de centre de profit
- Directeur général de l'entreprise

Relations fonctionnelles

- Directeur de centre de profit
- Responsable formation
- L'ensemble des directions opérationnelles de l'entreprise
- Responsable compensation & benefits
- Direction juridique
- Responsable de la gestion des carrières

■ LE POSTE

Activités principales

Préparation des différents projets ou chantiers sociaux

- Se tenir informé de l'ensemble des évolutions en matière de droit social – soit liées au cadre législatif national (code du travail), soit liées à une convention collective spécifique – pouvant avoir un impact sur l'entreprise.
- Dialoguer avec la direction générale et la direction des ressources humaines de l'entreprise pour inscrire les relations sociales dans la stratégie générale.
- Programmer les différentes échéances annuelles avec les instances représentatives du personnel (CE: comité d'entreprise, CHSCT: comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail...).
- Préparer les évolutions sociales de l'entreprise en formalisant des propositions conformes à la stratégie de l'entreprise, à sa convention collective et au droit du travail.

Relations et négociations avec les partenaires sociaux

- Informer les différentes instances représentatives du personnel des projets de développement de l'entreprise.
- Définir une stratégie de communication et de négociation pour faciliter l'acceptation du changement par les partenaires sociaux et l'ensemble de l'entreprise.
- Animer les réunions avec les partenaires sociaux et négocier dans le but d'aboutir à un accord qui deviendra une nouvelle norme sociale au sein de l'entreprise.
- Veiller à la bonne mise en œuvre des accords conclus et communiquer auprès des partenaires sociaux sur le déroulement des opérations.
- Entretenir le dialogue social.

Conseil auprès de la direction de l'entreprise

- Répondre aux différentes interrogations de la direction générale en matière de relations sociales et apporter une dimension conseil en amont des projets de développement de l'entreprise.
- Informer la direction de l'entreprise sur les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de suivre le climat social, et anticiper les risques de crise.

Activités éventuelles

Le responsable des relations sociales peut avoir une dimension managériale et animer une équipe en charge de toute la partie amont et/ou aval des dossiers: préparation des dossiers, études spécifiques sur des sujets sociaux, suivi des projets ayant débouché sur un accord...

Il peut également avoir une dimension plus large que les seules relations sociales et être responsable de chantiers connexes – mais particulièrement sensibles dans la gestion quotidienne des relations sociales – comme la communication interne ou la paie.

Variabilité des activités

Selon l'organisation et les problématiques sociales de l'entreprise, le responsable des relations sociales peut être positionné de différentes façons.

- Il peut être rattaché directement à la direction générale de l'entreprise, au même niveau que le directeur des ressources humaines. Il a alors le titre de directeur des relations sociales et a une dimension managériale qui peut porter sur des chargés d'études, des juristes sociaux... Son rôle est centré sur le conseil de direction et les négociations.
- Il peut exercer sur un site de production, notamment dans les secteurs industriels (automobile, électronique...). Il traite les dossiers sociaux en lien direct avec le directeur du site.
- Il peut être rattaché à un directeur des ressources humaines et agir davantage sur la préparation des dossiers sociaux, le DRH se chargeant des négociations clés avec les partenaires sociaux.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Formations juridiques bac + 4/5 spécialisées en droit social/droit du travail (DESS ou DEA en droit social), complétées éventuellement par un diplôme donnant accès à la profession d'avocat (CAPA...).
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).

Expérience

Ce poste s'adresse en général à des cadres confirmés ayant un minimum de cinq ans d'expérience professionnelle.

Compétences

- Très bonnes connaissances en matière de droit social et plus spécifiquement de la convention collective de l'entreprise dans laquelle il exerce.
- Connaissance historique et institutionnelle des différents syndicats et de l'ensemble des instances représentatives du personnel au sein de l'entreprise.
- Maîtrise des différentes techniques de négociation.
- Bonne culture générale économique et politique.
- Excellente connaissance de l'organisation de l'entreprise et des spécificités culturelles qui la composent.

Personnalité

- Qualités de négociation : il s'agit de qualités essentielles pour le responsable des relations sociales qui doit représenter les décisions et les intérêts de l'entreprise en tenant également compte des velléités des salariés.
- Charisme car, outre son expertise en droit du travail, il doit faire preuve d'une autorité naturelle pour s'imposer au sein de l'entreprise.
- Hauteur de vue, pour ne pas se laisser absorber par les souhaits et les pressions des différents partis, notamment dans le cadre des négociations.
- Résistance au stress et à la pression : la fonction de responsable des relations sociales est particulièrement exposée et cristallise beaucoup de tensions et d'enjeux autour d'elle. La pression affective est souvent très forte, notamment en période de crise pour l'entreprise.
- Sang-froid, surtout dans le cadre des négociations particulièrement tendues.
- Écoute et disponibilité, non seulement lors des négociations, mais également tout au long de l'année pour « sentir » et évaluer le climat social de l'entreprise.

- Diplomatie et prudence, notamment dans l'expression des propositions de l'entreprise et dans les phases de négociation.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable des ressources humaines
- Juriste social
- Chargé des relations sociales

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur des ressources humaines
- Consultant RH
- Directeur du personnel

Exemple d'offre

■ **Responsable relations sociales H/F**
Corbeil-Essonnes (91) 50 à 55 k€/an

Leader mondial dans les semi-conducteurs sur un site de plus de 2000 personnes recherche un responsable des relations sociales, dépendant du responsable du personnel et des relations sociales.

Vous participez à la définition de la politique sociale et vous contribuez à sa mise en œuvre, vous faites vivre au quotidien les dossiers qui ont trait à la politique sociale de l'entreprise.

Titulaire d'un bac + 4/5 en ressources humaines, vous possédez impérativement une expérience de cinq à dix ans en ressources humaines en milieu industriel.

Vous avez déjà occupé une fonction similaire et votre expérience en relations sociales vous permet d'aborder cette fonction avec confiance.

Les candidatures venant de l'industrie (électronique, automobile, agro-alimentaire) seront appréciées.

Professionnalisme, qualités relationnelles, motivation et sens de la psychologie sont des atouts essentiels.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Rémy Savanne

Directeur des affaires sociales groupe, Transiciel

«Conseiller la direction générale sur les questions sociales.»

Transiciel est une SSII (société de services d'ingénierie informatique) d'environ 6 000 collaborateurs, ayant récemment intégré le groupe Cap Gemini.

Dans cet environnement de vente de services et de prestations intellectuelles, le capital humain de l'entreprise est particulièrement stratégique.

Rémy Savanne est titulaire d'un DEA de droit social obtenu en 1983 à l'université Paris X Nanterre.

Il démarre son parcours professionnel en tant que chef du personnel puis dans le domaine des relations sociales chez Allianz (groupe d'assurances), Cegetel (opérateur de télécommunications), où il crée la fonction relations sociales et contribue à la négociation de la convention collective nationale des télécommunications, puis chez Transiciel.

C'est au sein de cette dernière structure qu'il occupe aujourd'hui le poste de directeur des affaires sociales, rattaché à la direction générale de la société.

Son rôle est d'assurer les relations avec les partenaires sociaux, ce qui implique une activité de négociation.

«Le but d'une négociation est la création d'une nouvelle norme qui s'appliquera à l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'adapter le code du travail au modèle de l'entreprise, en tenant compte des intérêts de la société et de ceux des salariés.»

En ce sens, Rémy Savanne se définit comme «un facilitateur» qui permet aux uns et aux autres de «définir les règles du jeu social».

Par sa technicité, il se rapproche du directeur juridique. Mais, en tant que directeur des affaires sociales, il doit également intégrer une forte dimension humaine et faire preuve d'une excellente compréhension des enjeux économiques de l'entreprise. En ce sens, les relations sociales sont autant une affaire de pratique que de contenus théoriques.

«C'est d'ailleurs un métier qui peut effrayer les jeunes diplômés. Les négociations tendues, les conflits, les situations de crise... tout cela n'est pas très attractif. Il faut en amont avoir une réelle conviction dans la véritable utilité sociale de la fonction pour la rejoindre.»

Il s'agit en effet d'un métier de spécialistes, souvent confirmés, qui s'investissent dans leur fonction sur du long terme au sein de leur entreprise.

Le contenu du poste est d'ailleurs très sensible à la situation économique de la structure. *«En période de développement, je suis force de conseil sur la montée en puissance des effectifs et la création d'accords sociaux. En période de crise, je négocie des restructurations.»*

Exemple d'offre

■ **Responsable des relations sociales H/F**
Var 60 à 64 k€/an

Grand groupe industriel, leader sur son secteur, recherche un responsable de l'environnement social.

Ses principales missions sont : la mise en place et le suivi du baromètre social de l'entreprise, le repérage, la sélection et la diffusion des meilleures pratiques sociales de l'entreprise, l'élaboration de la politique sociale et le conseil juridique interne.

Vous êtes de formation grande école ou université et possédez une expérience de responsable des relations sociales. Vous avez préalablement mené des projets sociaux complexes et d'envergure au sein d'un grand groupe industriel.

Vous possédez un bon niveau technique et disposez également de capacités d'intégration.

Source : Apec

À voir aussi

■ **Les fiches Fonctions. Collection Métiers**

- N° 7.2 – Gestion, organisation
- N° 7.3 – Juridique, fiscal

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

- N° 7 – RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT RH
- N° 8 – RESPONSABLE RECRUTEMENT
- N° 9 – RESPONSABLE RELATIONS ÉCOLES
- N° 10 – RESPONSABLE MOBILITÉ
- N° 11 – RESPONSABLE FORMATION
- N° 12 – RESPONSABLE COMPENSATION & BENEFITS

N°7 - Responsable développement RH

Chef de projet RH, directeur du développement RH

Le responsable développement des ressources humaines a en charge la conception, le pilotage et le suivi de projets RH transversaux, en relation avec d'autres fonctions ou départements de l'entreprise. Il est donc acteur et moteur de la transformation sociale de l'entreprise.



Cadre confirmé: entre 40 et 80 k€

Qui recrute ?

Ce poste peut être présent dans les grandes entreprises et les groupes, notamment ceux qui sont organisés de façon matricielle (c'est-à-dire combinant postes fonctionnels et postes opérationnels).

Le responsable développement des RH fait, quant à lui, partie des postes fonctionnels.

La présence de ce poste fonctionnel dans l'organigramme dépend de la taille de l'entreprise et de l'importance donnée aux chantiers en matière de ressources humaines.

Rattachement hiérarchique

■ DRH

Relations fonctionnelles

■ RRH

■ Responsable gestion des carrières

■ Responsable formation

■ Responsable administration du personnel

■ Chargé d'études RH

■ Ergonome

■ DSI

■ PDG

■ LE POSTE

Activités principales

Conception des projets RH

- Analyser les process et le fonctionnement de l'entreprise en matière de ressources humaines.
- Assurer une veille externe des pratiques ressources humaines des entreprises de taille équivalente.
- Rencontrer la direction de l'entreprise, la DRH et d'autres responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise, afin de recueillir leur vision et leurs attentes en matière de projets ressources humaines.
- Construire le ou les projets en mettant en évidence les objectifs visés, les moyens nécessaires, le planning d'intervention...

Pilotage des projets RH

- Briefer ses prestataires et participer au choix du prestataire.
- Animer les groupes de travail internes et/ou externes.
- Mettre en exergue et/ou analyser les recommandations.
- Mettre en place les projets en interface avec les autres cadres RH (opérationnels ou fonctionnels).

Suivi, évaluation et accompagnement des réalisations

- Suivre les projets.
- Mesurer les résultats comparés aux objectifs poursuivis.
- Assurer le reporting auprès de la hiérarchie sur les conditions de déroulement des projets.
- Analyser les obstacles rencontrés.

Activités éventuelles

Le responsable développement RH peut être conduit à consulter des prestataires ou des experts (cabinets-conseil RH, juristes droit social, consultants en outplacement...) sur la base du cahier des charges établi. Il participe le cas échéant à leur choix et les pilote au quotidien.

Par ailleurs, le responsable développement RH peut combiner projets transversaux et missions plus ou moins opérationnelles. Par exemple, il pourra prendre en charge la gestion des ressources humaines d'une population ou un domaine fonctionnel connexe au développement, comme la gestion des carrières. Sa définition de poste se rapprochera alors respectivement de celle d'un responsable ressources humaines, d'un responsable gestion des carrières ou d'un responsable mobilité (cf. fiche n° 10, p.73 – Responsable mobilité).

Il peut également prendre en charge l'information des salariés relative aux projets de développement qu'il pilote. Il se rapproche alors d'un rôle de communication interne.

Variabilité des activités

Le responsable développement RH mène des projets de différentes natures, ce qui influe sur ses responsabilités (et sur son profil).

- Le plus souvent, il est impliqué dans des projets de développement: mise en place d'une nouvelle organisation du travail, réflexion sur la gestion des compétences, mise en place d'une gestion des potentiels, mise en place d'une école de formation interne. Ces chantiers stratégiques nécessitent la mise en place d'équipes pluridisciplinaires dont le responsable du développement RH est l'organisateur et l'animateur. Le cadre en charge de ces projets est nécessairement polyvalent.
- Son intervention peut aussi concerner des problématiques de reconversion et de redéploiement. Il peut s'agir d'un contexte de réduction des effectifs (et le mot développement accolé à son titre n'est pas toujours adapté) mais également de contexte de fusion et de rapprochement entre plusieurs sociétés. Le savoir-faire du cadre chargé de ces projets est alors plus spécialisé.
- Enfin, certains responsables développement RH peuvent intervenir sur des dossiers techniques et touchant notamment au SI de l'entreprise. Il s'agira par exemple de la mise en place d'un ERP (Enterprise Resourcing Planning) et notamment du module RH de cet ERP. Même si le projet touche à des domaines stratégiques, le responsable présente alors avant tout un profil de chef de projet fonctionnel, en relation avec la DSI chargée de la maîtrise d'œuvre. Il peut, selon ses capacités et l'organisation de l'entreprise, être en charge à la fois de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage. Ce métier revêt alors un double profil RH et informatique.

■ LE PROFIL

Diplômes

- École de commerce, idéalement avec option ou spécialisation ressources humaines.
- DESS ressources humaines (Celsa...).
- Diplôme de sciences politiques (IEP Paris).
- Autres formations supérieures en ressources humaines (maîtrise, maîtrise).
- Formations supérieures juridiques (notamment avec spécialisation en droit social).
- Autres formations supérieures universitaires (psychologie, sociologie, économie, gestion de l'entreprise).
- Formation d'ingénieur en informatique ou MIAGE (dans le contexte des projets ERP).
- Formation supérieure scientifique liée au domaine d'activité de l'entreprise (pharmacie, BTP, mécanique...).

Expérience

Ce poste est proposé à des cadres possédant cinq à six ans d'expérience.

Compétences

- Bonne connaissance du fonctionnement d'une entreprise et de sa concurrence.
- Culture économique et financière, capacité à prendre en main et appliquer les concepts de rentabilité, à dresser et analyser des tableaux de bord.
- Maîtrise des outils informatiques tels qu'Excel.
- Culture RH homogène et solide (formation, recrutement, administration du personnel...).
- Bon bagage juridique (droit du travail).
- En fonction des projets menés, bonne expertise sur un domaine ou un autre (certains responsables du développement sont, par exemple, devenus des spécialistes de l'aménagement du temps de travail, ce qui détermine un bagage technique plus spécialisé, notamment en matière juridique).
- Gestion de projets et management fonctionnel.

Personnalité

- Capacité de conceptualisation pour se représenter et schématiser la problématique puis le projet.
- Aptitudes à innover et à faire émerger des idées.
- Dynamisme pour lancer des projets et les faire exister.

- Force de conviction pour entraîner les différentes parties prenantes dans le mouvement de transformation.
- Diplomatie pour ménager les susceptibilités de chacun.
- Sens de l'organisation afin de gérer simultanément plusieurs projets.
- Polyvalence et capacité d'adaptation.
- Pragmatisme pour pouvoir agir et intervenir de façon concrète.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable recrutement
- Responsable RH
- Responsable mobilité ou gestion des carrières
- Responsable formation
- Consultant RH
- Directeur de département conseil

Évolution professionnelle (P+1)

- DRH
- Responsable des ressources humaines
- Consultant RH
- Directeur de département conseil

Exemple d'offre

■ Responsable développement RH H/F Hauts-de-Seine 40 à 80 k€/an

Société d'intérim recherche pour un de ses clients du secteur du courtage en assurance (plus de 1000 personnes réparties sur 11 sites) un responsable développement RH pour une mission de quatre mois au minimum.

Au sein de la direction des ressources humaines, vous prenez en charge l'intégralité de la démarche formation avec l'élaboration des plans, l'identification des besoins et le suivi, ainsi que la gestion de l'emploi, la mobilité interne, la GPEC...

De formation supérieure, vous possédez impérativement une expérience significative d'au moins cinq ans dans ces deux domaines ainsi qu'un niveau d'anglais courant.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Franck Delevacq

Responsable développement RH, Novo Nordisk

«Ma formation de médecin me donne une autre vision du développement RH.»

Ayant terminé des études de médecine en 2000, Franck Delevacq exerce pendant un peu plus d'un an en tant que médecin remplaçant.

«J'ai choisi ensuite de m'éloigner de la médecine car j'ai constaté que le médecin était un "libéral sans libertés". Paradoxalement, le monde de l'entreprise m'a paru moins "encadré" et donc plus propice aux innovations et à la prise d'initiative. Je me sens plus libre en tant que salarié!»

C'est tout naturellement dans le secteur de la pharmacie que Franck Delevacq trouve sa place en tant que responsable de la formation. Il rejoint la société Novo Nordisk, une grande et ancienne entreprise développant des traitements contre le diabète.

«Je me suis éloigné de la médecine, mais mes connaissances dans ce domaine m'aident toujours et favorisent le dialogue avec les délégués médicaux et nos partenaires. Et pour moi, travailler dans une entreprise qui fabrique des produits qui changent et améliorent la vie, c'est important.»

À partir de la fonction formation, il glisse progressivement vers un poste de responsable du développement RH, directement rattaché au DRH France et Benelux.

«Les chantiers sont nombreux. L'un des enjeux a été de remettre en route les entretiens annuels, de redonner de la valeur à ces processus. Il s'agit d'un projet technique, mais également d'un sujet sur lequel il faut beaucoup communiquer, notamment auprès des opérationnels.

J'ai également participé à la mise en place d'un intranet RH. Enfin, je contribue à l'application d'une charte des valeurs. Novo Nordisk est en effet une société dont le siège se situe en Europe du Nord et le discours sur les valeurs se traduit en projets concrets.

Notre charte est composée de plusieurs chapitres dont certains concernent les ressources humaines: parmi nos valeurs figurent le respect des individus, l'égalité hommes/femmes, l'action en faveur de l'environnement, la responsabilité sociale de l'entreprise...

Sur tous ces projets, le responsable du développement a un rôle moteur.»

«Selon moi, le cadre RH, et en particulier le responsable du développement RH, est orienté vers l'humain plus que vers la technique.»

De fait, Franck Delevacq met en évidence des qualités telles que l'écoute et la capacité à inspirer confiance pour occuper ce métier.

Il est conscient cependant qu'un socle solide de connaissances dans tous les domaines des ressources humaines (la formation, la rémunération, la gestion de l'emploi, le droit social...) est indispensable.

«C'est pourquoi je compte, dès que mon agenda me le permettra, entamer un troisième cycle RH.»

Exemple d'offre

■ **Responsable développement RH H/F**
Mulhouse (68) 50 à 65 k€/an

Spécialiste industriel, nous sommes concepteur et intégrateur de solutions en ingénierie et management de travaux, de maintenance et d'expertises technologiques.

Rattaché au directeur des ressources humaines, vous assurez la coordination des activités de recrutement, mobilité, formation et gestion des compétences. Force de proposition, vous aurez pour missions de: mettre en place une politique de recrutement dynamique et anticipative, développer la mobilité interne et identifier les potentiels, optimiser et développer la GPEC en relation avec les opérationnels, élaborer le plan de formation du groupe, assurer le suivi budgétaire, les différents reportings et déclarations.

De formation supérieure complétée par une spécialisation en ressources humaines, vous justifiez d'une expérience d'au moins dix ans.

Pragmatique et rigoureux, vous êtes capable de travailler en équipe et avez le sens du relationnel.

Source: Apec

N°8 - Responsable recrutement

Chargé de recrutement, directeur du recrutement, conseiller en recrutement

Le responsable recrutement définit et applique la politique de recrutement de l'entreprise en attirant et sélectionnant les candidats pertinents, et en favorisant leur intégration.



Jeune cadre: entre 25 de 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 de 70 k€

Il s'agit le plus souvent d'une rémunération fixe, une part variable liée au nombre de recrutements effectués pouvant être considérée comme un frein à l'objectivité du recruteur.

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné; en pratique le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse cinq cents salariés.

Rattachement hiérarchique

- Responsable des ressources humaines
- Directeur des ressources humaines
- Responsable du développement RH
- Directeur de centre de profit (lorsque le recrutement est décentralisé)

Relations fonctionnelles

- Directeur de centre de profit
- Département communication interne et externe
- Directions opérationnelles de l'entreprise (et l'ensemble des managers ou équipes concernés par un recrutement)
- Responsable relations écoles
- Responsable compensation & benefits
- Responsable mobilité

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la politique de recrutement

- Participer avec la direction de l'entreprise à la définition d'une politique de recrutement cohérente, en fonction des axes stratégiques de développement.
- Évaluer et négocier un budget recrutement annuel ou pluriannuel correspondant aux objectifs fixés.
- Se tenir informé de l'ensemble des évolutions structurelles (dispositions légales des contrats de travail, obligations légales pour l'entreprise...) et conjoncturelles (niveaux de rémunérations pratiqués sur le marché de l'emploi, rareté ou abondance des profils...).

Définition de poste

- Établir la définition du poste à pourvoir avec le hiérarchique ayant exprimé un besoin.
- Définir un profil de candidat en adéquation avec l'ensemble des missions inhérentes au poste: compétences techniques, qualités humaines, expérience requise, niveau de formation initiale...
- Préciser le besoin en termes de délais avec le hiérarchique.

Communication en recrutement

- Rencontrer et sélectionner les prestataires – cabinets de communication RH, cabinets de recrutement, sites emplois – qui permettront à l'entreprise de compléter les moyens de recrutement mis en place en interne.
- Piloter la diffusion des besoins de l'entreprise en matière de recrutement: rédaction et diffusion d'annonces dans la presse, sur des sites emplois ou au sein des écoles, animation du site recrutement de l'entreprise...
- Représenter l'entreprise dans l'ensemble des manifestations liées au recrutement: interviews par des journalistes, participation à des forums emplois ou salons d'écoles...

Sélection des candidats

- Gérer l'ensemble des candidatures – spontanées ou répondant à une annonce – adressées à l'entreprise.
- Effectuer une présélection en fonction des critères de l'entreprise: besoins actuels spécifiques et besoins récurrents.
- Rencontrer en entretien les candidats présélectionnés afin d'évaluer l'adéquation de leur profil avec les postes à pourvoir au sein de l'entreprise.
- Rédiger des synthèses d'entretien permettant de préciser les points forts et les points faibles d'une candidature, qui seront le cas échéant transmises aux opérationnels pour la poursuite du processus de recrutement.

Suivi de l'activité et de l'intégration des candidats

- Piloter la rencontre des candidats sélectionnés avec le hiérarchique ayant exprimé un besoin.
- Épauler le hiérarchique dans la définition d'une proposition d'embauche, notamment sur le plan de la rémunération.
- Mener les négociations avec le candidat dans le but de parvenir à un accord acceptable pour les deux partis.
- Préparer les documents contractuels permettant à l'entreprise d'intégrer le candidat.
- Assurer le suivi du candidat jusqu'à son intégration dans l'entreprise.
- Effectuer le reporting sur l'ensemble des recrutements menés par l'entreprise en fonction des objectifs fixés initialement.

Activités éventuelles

Le responsable du recrutement peut être amené à faire évoluer le processus de recrutement existant au sein de l'entreprise. Le développement et le pilotage de nouveaux outils de gestion des candidatures pour l'entreprise peuvent faire partie des chantiers importants qu'il mène: base de données de candidats, automatisation des réponses suite à candidature...

Dans le cadre de changements conjoncturels notables au niveau de l'entreprise ou du marché de l'emploi, notamment, il peut insister davantage sur les moyens de communication (pour attirer des candidats en période de pénurie) ou sur les moyens de sélection (pour filtrer davantage en phase d'abondance).

Il faut noter que la fonction de responsable recrutement est souvent couplée avec un autre pan majeur des ressources humaines. On trouve ainsi de nombreuses fonctions hybrides associant recrutement et formation, recrutement et mobilité interne, recrutement et relations écoles, ou encore recrutement et rémunération.

Variabilité des activités

En fonction de la taille de l'entreprise et de l'organisation des ressources humaines, le responsable recrutement peut occuper une fonction différente.

- **Dans les grands groupes**, il est un véritable manager de département assez loin des tâches opérationnelles. Il encadre une équipe composée de chargés de recrutement et d'assistant(es) administratif(ves). Il peut conserver un rôle de sélection pour le recrutement de profils particulièrement stratégiques pour l'entreprise, souvent en lien avec des cabinets de recrutement spécialement mandatés.

- **Dans les entreprises de taille plus réduite** (par exemple moins de 1500 salariés), le responsable du recrutement possède rarement une dimension managériale. Il intervient sur l'ensemble du process, de la définition de fonction avec les opérationnels à la sélection puis à l'intégration des candidats. Il pilote l'ensemble des recrutements menés par l'entreprise: intérim, contrats à durée déterminée ou indéterminée, agents de maîtrise ou cadres... Il a alors souvent d'autres responsabilités autour du recrutement.
- **Dans les grands groupes**, et en présence d'un responsable ou directeur du recrutement, on trouve des chargés de recrutement qui peuvent être plus ou moins spécialisés: jeunes diplômés bac + 4/5, bac + 2, ingénieurs, stages, etc. Le poste est alors très orienté vers l'opérationnel et la conduite d'entretiens de recrutement. Il faut noter que c'est probablement le poste le plus représenté dans la fonction recrutement en entreprise. Les entretiens peuvent être nombreux (entre quinze et vingt par semaine) et relativement similaires en termes de profils rencontrés (jeunes diplômés ingénieurs, bac + 2 commerciaux...).

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines: DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations supérieures généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- Formations supérieures en psychologie (École des psychologues praticiens), sociologie ou sciences sociales.
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines: maîtrise RH, IGS...
- Formations techniques spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise: ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB dans le secteur bancaire...

Expérience

Le poste de responsable du recrutement s'adresse à des candidats ayant un minimum de trois années d'expérience dans le recrutement.

Pour un poste plus junior (par exemple, chargé de recrutement), des profils débutants sont parfois acceptés.

Compétences

- Bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. Le responsable du recrutement doit connaître parfaitement les métiers qui composent l'entreprise et les interactions qui existent entre tous ses départements.
- Maîtrise des différents outils et techniques d'entretien: sans aller jusqu'à une parfaite connaissance théorique du métier de recruteur, le responsable du recrutement doit pouvoir pratiquer tout type d'entretiens (face à face, collectif, téléphonique, directif, semi-directif...).
- «Vernis technique» correspondant au secteur dans lequel il évolue, dans un but de crédibilité, aussi bien vis-à-vis des candidats que des opérationnels pour lesquels il recrute.
- Pratique des outils de gestion des candidatures (SIRH, base de données candidats sur Internet).
- Maîtrise de l'anglais, surtout dans le cadre de groupes à dimension internationale.

Personnalité

- Hauteur de vue, aussi bien pour piloter la politique de recrutement de l'entreprise que pour évaluer avec un maximum d'objectivité les candidats qu'il rencontre.
- Qualités de psychologue et intuition, pour cerner la personnalité des candidats.
- Force de conviction et qualités de communication: la fonction de responsable du recrutement n'est pas seulement une fonction d'évaluation mais également une fonction de «vente» par rapport à l'entreprise et à un poste en particulier.
- Résistance à la pression: le responsable du recrutement est très exposé au sein de l'entreprise. Il travaille en lien avec l'ensemble des directions opérationnelles sur des sujets extrêmement visibles et sensibles, les retards ou les erreurs de recrutement pouvant avoir des conséquences très lourdes sur le fonctionnement de l'entreprise.
- Sens de l'organisation, car il peut gérer des volumes de candidatures importants associés à de nombreux recrutements à mener de front.
- Qualités d'écoute, pour mener un entretien de recrutement avec le plus d'objectivité possible.
- Curiosité et ouverture d'esprit: le responsable du recrutement doit naturellement s'intéresser à l'ensemble des métiers de l'entreprise mais aussi posséder une bonne culture générale.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable relations écoles
- Chargé de recherche
- Consultant en recrutement
- Chargé de recrutement (en intérim)

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable mobilité
- Responsable formation
- Responsable des ressources humaines
- Directeur des ressources humaines
- Responsable développement RH

■ TÉMOIGNAGE

■ Vincent-Alec Linay

**Responsable recrutement et gestion des carrières,
France Télévisions Publicité**

«Suivre les besoins des directions opérationnelles.»

Titulaire d'un diplôme IUP, orienté vers les métiers de juriste en entreprise, Vincent-Alec Linay acquiert dès sa formation initiale des connaissances juridiques. Il se dirige ensuite vers les ressources humaines en suivant une option RH en fin de cursus: droit du travail, droit de la Sécurité sociale, gestion des ressources humaines...

Attiré avant tout par les relations humaines et les métiers de contacts, il fait une incursion dans des fonctions commerciales au sein de la société BNP-Paribas lors de son stage de fin d'études. *«Il y a une passerelle entre le commercial et les RH. La dimension humaine est dans les deux cas très présente.»*

Pour son premier poste, il choisit la filière RH en intégrant Téléperformance, un prestataire de services en télémarketing, où il travaille notamment sur les problématiques de recrutement des opérateurs.

Il se spécialise rapidement dans ce domaine en rejoignant ensuite un cabinet de recrutement, Korn/Ferry Futurstep, et en travaillant sur des grands projets de recrutement: organisation d'entretiens collectifs, recrutements de masse, mise en situation des candidats par des jeux de rôles...

Avec plus de trois ans d'expérience en recrutement, il rejoint en 2003 France Télévisions Publicité, la régie publicitaire filiale du groupe France Télévisions (France 2, France 3, France 5...), en tant que responsable du recrutement et de la gestion des carrières.

Rattaché au DRH de la régie, qui compte environ 200 personnes, il intervient sur l'ensemble des postes à pourvoir, du stagiaire au cadre supérieur, et sur l'ensemble des fonctions aussi bien commerciales que financières.

La mise en place de moyens de sourcing efficaces fait l'objet d'une attention toute particulière. En plus des moyens traditionnels (gestion des candidatures spontanées, diffusion d'annonces sur Internet et sur l'espace recrutement de la régie), Vincent-Alec Linay fait également appel au bouche-à-oreille et à la cooptation.

«Dans l'environnement des médias, il s'agit d'un levier relativement performant qui permet de recueillir des candidatures de qualité. D'autant plus que nous recherchons souvent des profils expérimentés qui connaissent donc déjà notre activité.»

En fonction du poste à pourvoir, Vincent-Alec Linay construit un process de sélection adapté et «sur mesure». Dans ce cadre, il a mis en place une «boîte à outils recrutement» à destination des opérationnels, permettant d'assurer le reporting et la qualification des candidats rencontrés: grille d'analyse d'entretiens, comptes rendus... Selon la nature du poste, il peut effectuer lui-même la première sélection, intervenir seulement en fin de process ou encore faire appel à un «assessment center» pour des tests de performance professionnelle.

«Le recrutement est avant tout une fonction support. On peut parfois ne pas être le décisionnaire mais un partenaire qui permet de favoriser le recrutement et l'intégration de la bonne personne au bon poste. La relation avec les équipes opérationnelles et la bonne compréhension de leurs besoins sont les pierres angulaires de cette activité.»

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

Consultable aussi sur : www.apec.fr, rubrique «marché»

■ EXEMPLES D'OFFRES

Exemple d'offre

■ **Responsable recrutement H/F**
Région parisienne 60 à 65 k€/an

Cette enseigne en croissance, du secteur de la distribution, recherche son responsable du recrutement. Rattaché au directeur des ressources humaines, vous prenez en charge l'ensemble du processus recrutement des différents magasins, notamment les postes de direction.

De formation supérieure, vous justifiez d'une expérience du recrutement impérativement acquise dans le secteur de la distribution (GMS, meuble, bricolage, alimentaire...). Ouvert, disponible et homme/femme de terrain, vous faites preuve de disponibilité et d'une grande ouverture d'esprit.

Source: Apec

Exemple d'offre

■ **Responsable recrutement H/F**
Fontenay-sous-Bois (94) 35 à 42 k€/an

Un groupe international en développement constant (2500 salariés en France) recherche son responsable recrutement.

Rattaché au directeur des ressources humaines, vous analysez les besoins de vos interlocuteurs et gérez le plan de recrutement annuel. Vous contrôlez, validez la mise en œuvre des actions de recrutement et participez à la sélection des candidats pour le siège et les magasins. Vous accompagnez les managers dans le perfectionnement de leurs techniques d'entretien.

De formation supérieure, doté d'une bonne écoute et d'un excellent relationnel, vous justifiez d'une première expérience, de préférence dans le domaine de la distribution spécialisée.

Vous maîtrisez les étapes d'un processus de recrutement et avez une expérience du conseil aux opérationnels.

Source: Apec

Exemple d'offre

■ **Responsable recrutement H/F**
Neuilly-sur-Seine (92) 25 à 35 k€/an

Société d'ingénierie et de conseil, intervenant dans les domaines des transports et de l'énergie, cherche dans le cadre de son développement, à structurer son pôle ressources humaines.

Vous aurez en charge d'assurer la totalité du processus de recrutement des cadres et techniciens: rédaction des annonces, choix des supports appropriés, sélection des CV, entretien des candidats, décision en collaboration avec les donneurs d'ordre, intégration des nouveaux embauchés.

De formation supérieure, si possible avec une première expérience dans le domaine et un goût pour les sciences et techniques, vous êtes motivé, autonome, créatif et avez envie de vous impliquer pleinement dans votre fonction.

Source: Apec

N°9 - Responsable relations écoles

Campus manager, responsable du recrutement jeunes diplômés, chargé des relations écoles, responsable des stages

Le responsable relations écoles organise et anime la communication de l'entreprise en direction des grandes écoles et universités dans le but d'identifier, de sélectionner et surtout d'attirer les jeunes diplômés.



Jeune diplômé: entre 25 et 30 k€
Jeune cadre: entre 30 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 et 50 k€

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné; en pratique, le plus souvent, des structures dont l'effectif dépasse les deux mille salariés.

Il s'agit en général de groupes recrutant régulièrement et en nombre important des jeunes diplômés des grandes écoles et des universités.

Rattachement hiérarchique

- Responsable recrutement
- Responsable des ressources humaines
- Responsable développement RH
- Directeur des ressources humaines

Relations fonctionnelles

- Directions opérationnelles de l'entreprise (et l'ensemble des managers ou équipes concernés par un recrutement)
- Responsable de la formation
- Responsable compensation & benefits
- Responsable de la mobilité
- Département communication interne et externe

■ LE POSTE

Activités principales

Recensement des besoins

- Participer avec la direction des ressources humaines et le responsable du recrutement de l'entreprise à la définition d'une stratégie de communication auprès des écoles et des jeunes diplômés.
- Dialoguer avec l'ensemble des directions opérationnelles pour identifier, qualifier et quantifier leurs besoins précis concernant les populations de jeunes diplômés: nombre et nature des stages proposés, volontariat, postes ouverts aux jeunes diplômés (CDI, CDD...).

Organisation des actions de communication

- Décliner la stratégie de l'entreprise vis-à-vis des étudiants et des jeunes diplômés en objectifs concrets: quelles écoles viser? Quels types de diplômés attirer? Quelles actions envisager?
- Centraliser une base d'informations sur les différentes écoles et formations visées: nom du contact relations entreprise, dates des forums, coordonnées de l'association des anciens élèves, dates et durée des stages pour les étudiants de dernière année...
- Formaliser et animer l'ensemble des documents de communication liés au recrutement des jeunes diplômés: plaquettes de présentation de l'entreprise, stand pour les forums, offres d'emploi ou de stages récurrentes et spécifiques...
- Rencontrer l'ensemble des partenaires ou prestataires utiles dans le cadre des relations écoles de l'entreprise: journalistes des magazines destinés aux étudiants ou traitant de l'emploi, sites Internet généralistes ou spécialisés, cabinets de recrutement...
- Identifier au sein de l'entreprise des opérationnels susceptibles d'épauler ponctuellement les actions écoles, souvent d'anciens diplômés d'une école.

Mise en œuvre opérationnelle

- Participer aux forums écoles et emplois pour représenter l'entreprise et rencontrer directement des populations susceptibles d'être recrutées.
- Présenter l'entreprise lors de sessions organisées spécifiquement dans les écoles, généralement en amphithéâtre et devant l'ensemble d'une promotion.
- Réceptionner et orienter vers les opérationnels ou le responsable du recrutement les CV recueillis lors des forums, ou adressés directement à l'entreprise en candidature spontanée.

Évaluation et suivi des actions menées

- Suivre le flux de recrutement des jeunes diplômés (en stage, CDI ou autres...) et valider l'atteinte quantitative des objectifs.
- Accompagner l'évolution des candidats recrutés, notamment pour les stagiaires en fin d'études pouvant faire l'objet d'un recrutement: évaluation du maître de stage dans l'entreprise, debriefing avec le stagiaire et étude des éventuelles possibilités d'embauche.
- Analyser la pertinence des actions menées par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs: nombre de CV reçus, qualité des forums effectués, nombre de candidats intégrés par type de formation visée...

Activités éventuelles

Le campus manager peut prendre en charge des activités de recrutement, notamment lors des forums écoles ou emplois. Il profite alors de ces rencontres directes avec les candidats pour effectuer une première présélection, et attirer en particulier les profils qui semblent correspondre aux besoins de l'entreprise.

Le campus manager peut également définir et faire appliquer les rémunérations des jeunes diplômés (stage ou premier emploi), en l'absence d'un responsable compensation & benefits. Il est fréquent que les grandes entreprises possèdent un système de grille de classification des diplômes, à laquelle s'associent des rémunérations correspondantes. Dans cette optique, il suit les dossiers administratifs des jeunes diplômés intégrant l'entreprise et il est force de conseil auprès des opérationnels concernant les négociations de rémunération.

La détection et le suivi des hauts potentiels peuvent enfin constituer un pan important du travail du campus manager: entretiens individuels spécifiques de recrutement pour les très grandes écoles, suivi individualisé des performances, aménagements et avantages spéciaux en terme de rémunération...

Variabilité des activités

Le campus manager peut exercer une responsabilité plus large que les seules relations écoles, en prenant en charge tout le recrutement des populations identifiées comme celui des jeunes cadres: stagiaires, jeunes diplômés et cadres ayant parfois jusqu'à quatre à cinq ans d'expérience.

Dans ce cadre, son rôle et son titre peuvent varier en fonction de l'entreprise.

- Dans les entreprises ayant un fort volume de recrutement de jeunes diplômés, ou ayant du mal à recruter des candidats qualifiés pour leurs métiers, le campus manager a, avant tout, un rôle de communication et de présence auprès des écoles. Il contribue alors à améliorer l'image de l'entreprise et à augmenter le flux de candidatures intéressantes.
- Dans des groupes de taille plus réduite ou recevant spontanément un nombre suffisant de CV, le responsable relations écoles peut prendre en charge un périmètre très large et gérer l'ensemble des populations jeunes cadres : relations écoles, recrutement et gestion des carrières.

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...
- DESS communication.

Expérience

Le poste de campus manager s'adresse généralement à des jeunes diplômés ayant effectué un premier stage dans le recrutement, idéalement au sein du service recrutement de l'entreprise.

Il est également accessible à des jeunes cadres ayant jusqu'à cinq ans d'expérience professionnelle.

Compétences

- Connaissance des formations et des écoles présentes sur le marché : le campus manager doit en permanence être informé des évolutions pédagogiques des grandes écoles et des universités, ainsi que de la qualité et la reconnaissance de leurs diplômés.
- Bonne connaissance de l'entreprise : le campus manager doit être capable de présenter l'entreprise et de répondre à tout type de questions venant des étudiants ou des jeunes diplômés.
- Maîtrise des différentes techniques d'entretien : sans aller jusqu'à une parfaite connaissance du métier de recruteur, le campus manager doit pouvoir pratiquer tout type d'entretiens (face à face, collectif, téléphonique, directif, semi-directif...).
- Pratique des outils de gestion des candidatures (SIRH, base de données candidats sur Internet, etc.).

Personnalité

- Force de conviction et qualités de communication : le campus manager doit, en effet, en permanence « évangéliser » les jeunes diplômés sur les atouts et les avantages de son entreprise.
- Qualités d'organisation : le campus manager doit également faire preuve de qualités quasi logistiques. Entre la gestion de tous les CV remis par les étudiants lors des forums écoles et l'organisation de ces mêmes forums (montage du stand, remise de documentation...), il faut coordonner de nombreux dossiers de front.
- Curiosité et ouverture d'esprit : le campus manager doit naturellement s'intéresser aux multiples formations, parfois très différentes (école de commerce, école d'ingénieurs...), mais aussi aux métiers de l'entreprise. Il doit par ailleurs être proche des jeunes diplômés pour comprendre leurs souhaits et leurs besoins.
- Capacité d'écoute, car le poste de campus manager est souvent très orienté vers la sélection et l'orientation de jeunes diplômés.
- Résistance à la fatigue et au stress, notamment dans le cadre des forums écoles qui peuvent être éprouvants, entre les présentations en amphithéâtre et les entretiens qui s'enchaînent avec les jeunes ou futurs diplômés (plusieurs dizaines d'entrevues par heure sur un salon jeunes diplômés).

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Stagiaire au service du recrutement de l'entreprise
- Chargé de recherche
- Chargé de recrutement
- Chargé de communication interne ou externe

Évolution professionnelle (P+1)

- Chargé de recrutement
- Responsable recrutement
- Responsable des ressources humaines
- Chargé de recherche en cabinet de recrutement
- Consultant en recrutement
- Chargé de communication en entreprise
- Responsable clientèle en agence de communication

■ TÉMOIGNAGE

■ Amélie Quignard

Chef de projet intégration et mobilité, groupe Pinault Printemps Redoute

« Un rôle RH transversal centré sur les jeunes cadres. »

Amélie Quignard a suivi une formation généraliste puisqu'elle est diplômée d'une école supérieure de commerce, l'ESC Lille. En dernière année, elle oriente son parcours vers les RH en suivant une spécialisation proposée par son école. *« Le choix des RH s'est construit au fur et à mesure de mes expériences. »*

Après une année de césure en entreprise effectuée successivement au sein de deux enseignes du groupe PPR, c'est assez naturellement que, depuis presque trois ans, elle a rejoint ce groupe en tant que chargée des relations écoles, puis en tant que chef de projet intégration et mobilité jeunes cadres.

Le poste d'Amélie Quignard se situe au niveau de la structure corporate du groupe de PPR. Elle agit en support pour l'ensemble des entités et filiales opérationnelles, et occupe par conséquent un rôle très transversal et particulièrement complet, qui va aujourd'hui des relations écoles à la gestion des carrières.

Dans le cadre de ses activités, Amélie Quignard passe environ 40 % de son temps sur le terrain. Elle coordonne l'organisation des forums écoles auxquels chacune des enseignes du groupe est libre de participer. Elle réalise également des présentations en amphithéâtre auprès des étudiants de grandes écoles pour communiquer sur les possibilités de carrière au sein du groupe PPR.

Par ailleurs, elle mène des entretiens de mobilité pour les jeunes cadres (environ 150 dossiers étudiés sur l'année 2003), et anime une fois par mois un groupe de travail interenseignes visant à développer et à favoriser la mobilité interne au sein du groupe.

« Il s'agit d'un poste particulièrement intéressant qui constitue une excellente porte d'entrée dans les fonctions ressources humaines en entreprise. La technicité du poste est nécessaire mais les qualités humaines sont également essentielles : adaptabilité, sens de l'organisation et bon relationnel, aussi bien en direction des candidats que des interlocuteurs opérationnels. »

En tant que fonction support, Amélie Quignard n'est pas décisionnaire mais joue un rôle de conseil interne, avec néanmoins un « droit de veto » lorsqu'elle identifie un risque trop fort dans le cadre d'une mobilité interne, par exemple.

Poste formateur, ce métier peut donner accès à des fonctions plus opérationnelles, comme celle de responsable des ressources humaines au sein d'une enseigne.

Exemple d'offre

■ Chargé intégration et relations écoles Issy-les-Moulineaux (92) 29 à 34 k€/an

Une société internationale (4 900 salariés) recherche un chargé intégration et relations écoles.

Vous organisez et suivez l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés et mettez en place les plans d'action permettant d'améliorer le processus. Vous construisez les outils nécessaires en intégrant les obligations légales, organisez les séminaires d'intégration destinés aux nouveaux cadres et managers de l'entreprise. Interface avec les écoles pour l'embauche de stagiaires et contrats aidés, vous définissez les modalités d'embauche, suivez leur parcours, validez leurs compétences en fin de stage ou contrat pour constituer et faire vivre le vivier. De formation supérieure en ressources humaines, vous disposez d'une expérience significative dans un poste similaire.

Des qualités relationnelles, d'organisation et de persuasion sont requises.

Source : Apec

N°10 - Responsable mobilité

Responsable gestion des carrières, responsable gestion prévisionnelle des carrières, responsable de la mobilité interne, responsable emploi/carrières

Le responsable mobilité pilote la gestion des carrières de l'ensemble des salariés de l'entreprise en comparant les compétences développées par les individus, leurs souhaits d'évolution et les besoins exprimés par les différents départements.



Jeune cadre: entre 30 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 et 70 k€

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné; en pratique le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse les cinq cents salariés.

Rattachement hiérarchique

- Directeur des ressources humaines
- Responsable développement RH

Relations fonctionnelles

- Directeur de centre de profit
- Directions opérationnelles de l'entreprise (et l'ensemble des managers ou équipes concernés par un recrutement)
- Responsable compensation & benefits
- Département communication interne et externe
- Responsable des ressources humaines
- Responsable paie et administration du personnel
- Responsable formation

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la politique de gestion des carrières de l'entreprise

- Participer, en lien avec la direction des ressources humaines et le comité de direction de l'entreprise, à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés.
- Formaliser les process permettant à un salarié d'exprimer une demande d'évolution et d'intégrer de nouvelles fonctions.

Analyse des besoins actuels et futurs de l'entreprise

- Mettre en place les outils internes qui permettront de recenser et de centraliser l'ensemble des souhaits d'évolution et des besoins.
- Suivre les indicateurs de l'entreprise en termes de données sociales : pyramide des âges, taux de turn-over...
- Anticiper les évolutions de l'entreprise à moyen et à long terme en mettant en place des plans de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Rencontrer les opérationnels ayant exprimé un besoin soit par rapport au départ d'un collaborateur ne donnant pas satisfaction (départ non volontaire), soit par rapport à une création ou un remplacement de poste.

Évaluation de la performance et des potentiels des salariés

- Agréger les résultats formalisés d'entretiens annuels pour l'ensemble des salariés afin d'évaluer leurs souhaits d'évolution, leur degré de satisfaction par rapport à l'entreprise et au poste qu'ils occupent, le développement de leurs compétences.
- Dialoguer en interne avec l'ensemble des managers et des responsables ressources humaines pouvant apporter une visibilité en termes de détection/évaluation des potentiels et performances.
- Rencontrer et évaluer tous les candidats internes à un poste officiellement ouvert afin de confronter leur profil au cahier des charges du poste à pourvoir.

Accompagnement des salariés dans la prise de leur nouveau poste

- Assurer l'intégration humaine et administrative des salariés évoluant en interne.
- Suivre la performance du salarié au sein de son nouveau poste, en échangeant avec lui et avec son manager à différentes échéances suivant son arrivée.

Activités éventuelles

Domaine légal et juridique

Le responsable mobilité peut travailler sur le développement de nouveaux outils d'évaluation, qu'ils soient internes ou externes. On peut penser principalement au développement de tests psychologiques divers ou à des prestataires externes de type «assessment center» qui évaluent le candidat à travers une mise en situation.

Le responsable mobilité peut aller assez loin dans le suivi du salarié et de son évolution professionnelle en mettant en place des éléments d'accompagnement extraprofessionnels. Il existe aujourd'hui des prestataires spécialisés par exemple dans la recherche de logements ou d'écoles lors d'un changement géographique. Le responsable mobilité peut donc recevoir, évaluer et piloter ces prestataires.

La communication interne (sur les éléments liés à la gestion des carrières) peut également relever de la responsabilité directe du responsable mobilité, qui pilote alors la mise en ligne des opportunités internes et leur mise à jour régulière.

Il faut noter que la fonction de responsable mobilité est souvent couplée à d'autres fonctions ressources humaines. On trouve ainsi fréquemment des fonctions hybrides associant le recrutement ou la formation à la gestion des carrières.

Variabilité des activités

En fonction de la situation économique de l'entreprise, le rôle du responsable mobilité diffère.

- En phase de croissance, il a un rôle d'interface et d'évaluation très marqué. Il pilote avant tout le développement des compétences et place chaque salarié à un poste au sein duquel il sera plus performant pour l'entreprise.
- En phase de ralentissement, voire de dégradation économique, le responsable mobilité a les attributions d'un responsable d'antenne emploi en charge du licenciement et du reclassement d'effectifs importants. La dimension communication interne vers les salariés est alors primordiale ainsi que la connaissance juridique des situations de licenciement, pour éviter toute approximation pénalisante pour l'entreprise.

Par ailleurs, le rôle du responsable mobilité varie selon les profils auxquels il s'adresse.

La détection et la gestion des cadres à hauts potentiels représentent ainsi une problématique stratégique pour l'entreprise. Le responsable mobilité doit alors mettre en place un suivi individualisé du salarié pour le fidéliser à l'entreprise et lui garantir un développement professionnel à la hauteur de ses ambitions et de son potentiel. Il en est de même pour les cadres dirigeants. Piliers d'une organisation, leur souhait de mobilité influe sur le fonctionnement de l'entreprise. Le poste de responsable mobilité revêt pour ces populations une dimension politique et stratégique.

LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), maîtrise RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures en psychologie, sociologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures généralistes bac + 4/5, type ESC ou IEP Paris.
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...

Expérience

Le poste de responsable de la mobilité ne s'adresse traditionnellement pas aux jeunes diplômés. Un minimum de quatre à cinq ans d'expérience dans les ressources humaines est généralement requis.

Compétences

- Bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise : le responsable mobilité doit connaître parfaitement les différents métiers qui composent l'entreprise et les interactions qui existent entre tous ces départements.
- Maîtrise des différentes techniques d'entretien d'évaluation : le responsable mobilité est en ce sens proche du responsable recrutement à la différence qu'il recrute en interne.
- Bonnes connaissances juridiques, notamment par rapport aux licenciements et reclassements de certains salariés : droit social, convention collective...
- Connaissance des différentes possibilités liées aux systèmes de rémunération de l'entreprise : intéressement, participation, primes spéciales...
- « Vernis technique » correspondant au secteur dans lequel il évolue, dans un souci de crédibilité aussi bien vis-à-vis des candidats que des opérationnels pour lesquels il recrute.
- Pratique des outils de gestion des candidatures (SIRH, base de données candidats sur Internet, etc.).
- Maîtrise de l'anglais, principalement dans le cadre de groupes à dimension internationale, la mobilité se faisant souvent aussi au niveau international.
- Solide culture RH.

Personnalité

- Diplomatie, notamment dans le cadre des réponses négatives aux candidats internes. Contrairement au responsable du recrutement, le responsable mobilité travaille toute l'année avec les candidats potentiels qu'il rencontre. Il doit donc justifier ses décisions avec tact et objectivité.
- Empathie et qualités de communication, pour dialoguer efficacement avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, et présenter les opportunités d'évolutions internes sous un angle favorable.
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle : le responsable mobilité doit naturellement s'intéresser à l'ensemble des métiers présents dans son entreprise et être à même de comprendre l'ensemble des microcultures qui la compose.
- Psychologie, pour comprendre les aspirations des salariés et évaluer leur performance au sein d'un nouveau poste.
- Pragmatisme, pour ancrer dans la réalité les aspirations des salariés face aux besoins des managers de l'entreprise.
- Réactivité et force de proposition pour favoriser les évolutions internes pertinentes bénéficiant aux deux partis.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Chargé de recrutement
- Responsable recrutement
- Responsable compensation & benefits
- Consultant RH

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable des ressources humaines
- Directeur des ressources humaines
- Consultant en accompagnement
- Responsable compensation & benefits

■ TÉMOIGNAGE

■ Claire Farray

Responsable mobilité interne et gestion des carrières, Experian

«Recruter des candidats en interne.»

Après des études supérieures en psychologie, Claire Farray intègre un cabinet de recrutement renommé mais *«le conseil en recrutement tel qu'il est pratiqué en cabinet possède une dimension très commerciale. Ce n'est pas ce qui m'intéresse le plus dans les ressources humaines.»* Elle décide donc rapidement d'effectuer un 3^e cycle RH, audit & management au sein de l'ISC, et c'est côté entreprise qu'elle poursuit son parcours RH.

Elle intègre ainsi Experian – une société française de services dans le domaine de la relation clients représentant plus de 3 500 personnes sur 31 sites – d'abord comme responsable du recrutement, puis comme responsable de la mobilité interne. Elle exprime aujourd'hui tout son intérêt pour cette fonction : *«Dans le recrutement il y a peu de suivi des candidats une fois qu'ils ont intégré l'entreprise. C'est l'approche sur le long terme qui m'intéresse tout particulièrement dans la gestion des carrières.»*

«Mon rôle est de gérer les mobilités (volontaires comme non volontaires) sur tous nos sites en France.» Basée en région parisienne, Claire Farray passe beaucoup de temps sur le terrain, se déplaçant fréquemment à Aix où se trouve le service administration du personnel. *«Mes déplacements sur les sites sont souvent longs, je peux parfois rester jusqu'à trois semaines consécutives.»*

«Mes missions sont diverses. En amont, j'ai édité toutes les procédures liées à la mobilité, rédigé de nombreuses définitions de postes (plus de 300) disponibles sur l'intranet de l'entreprise... J'ai également un rôle d'évaluation des cadres et des agents de maîtrise. Je m'appuie sur des entretiens individuels complétés par des tests de comportement et de management.»

«Quand j'évalue un salarié, c'est comme si je recrutais en interne. Le collaborateur vient avec un CV et on discute de son parcours. C'est un métier pour lequel les qualités d'écoute sont très importantes. Les salariés sont des humains et non des numéros. Dans le cadre d'un souhait de mobilité, je donne ou non mon accord. Cependant, dans tous les cas de figure, que l'issue soit positive ou négative, je privilégie l'honnêteté et la transparence : il est important de faire comprendre, le cas échéant, pourquoi c'est non.»

Exemple d'offre

■ Responsable mobilité H/F Paris (75)	45 k€/an
---	----------

Deux acteurs nationaux du 1 % Logement recherchent dans le cadre d'un futur partenariat leur responsable national mobilité.

Détaché dans un premier temps (un an) auprès d'une des structures, vous prenez en charge, avec une équipe de dix personnes, le développement et la gestion de l'activité, la mobilité des salariés d'entreprises clientes sur l'ensemble du territoire : prospection, conseil aux salariés, négociation des prestations, actions marketing...

De formation supérieure bac + 4 en commerce-gestion, vous avez plusieurs années d'expérience professionnelle réussie dans la vente de services aux entreprises comme aux particuliers dans le secteur de l'immobilier.

La pratique de l'anglais courant est indispensable.

Des déplacements sont à prévoir sur l'ensemble du territoire national.

Source : Apec

N°11 - Responsable formation

Directeur de la formation

Le responsable formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.



Jeune cadre: entre 30 et 45 k€
Cadre confirmé: entre 45 et 80 k€

Qui recrute ?

Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné; en pratique le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse les cinq cents salariés.

Rattachement hiérarchique

- Directeur des ressources humaines
- Responsable développement RH
- Direction générale

Relations fonctionnelles

- Responsable recrutement
- Responsable mobilité et gestion des carrières
- Directeur d'activités opérationnelles (tous les managers opérationnels)
- Direction financière et contrôle de gestion
- Direction informatique pour les systèmes d'information (e-learning)

■ LE POSTE

Activités principales

Identification des besoins de l'entreprise

- Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.
- Assurer une veille réglementaire sur l'ensemble des obligations légales de l'entreprise en matière de formation.
- Définir le budget formation annuel ou pluriannuel avec la direction de l'entreprise.
- Élaborer un projet pédagogique cohérent en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Se tenir informé des nouveaux outils et techniques pédagogiques permettant d'optimiser la formation en entreprise, comme le e-learning.

Élaboration d'un plan de formation

- Rédiger le cahier des charges du plan de formation.
- Définir une proposition de plan de formation qui constituera une première base de dialogue avec les partenaires sociaux.
- Valider la faisabilité et la pertinence du projet, aussi bien en termes pédagogiques que budgétaires.
- Soumettre le plan de formation aux partenaires sociaux pour un vote consultatif.

Organisation et mise en place du plan de formation

- Manager les équipes du département formation – chargés de formation et équipes administratives – en charge du bon déroulement des opérations de formation entreprises.
- Trouver les formateurs internes et externes ayant la capacité d'assurer les différents modules de formation envisagés (expertise technique, qualités pédagogiques...).
- Rencontrer, évaluer et sélectionner les prestataires externes (organismes de formation, cabinets-conseil) en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation.
- Superviser la bonne coordination des plannings (formateurs, convocation/information des salariés, locaux...).
- Gérer le budget et optimiser les moyens de formation.

Évaluation des actions de formation menées

- Mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées : tests à la fin des sessions de formation, évaluation «à chaud» et «à froid», mesure de l'évolution des performances de l'entreprise à court et moyen terme...
- Identifier les axes de développement pour optimiser l'impact des actions de formation.

- Communiquer auprès de la direction et des salariés de l'entreprise sur les résultats obtenus.
- Agir en support des salariés sur l'ensemble des questions relatives à la formation.

Activités éventuelles

Le responsable formation peut assurer le rôle de formateur en animant lui-même des sessions pédagogiques destinées à améliorer les compétences de ses formateurs. Il se transforme ainsi en «formateur de formateurs».

Par ailleurs, certains responsables formation souhaitent garder un contact avec le quotidien des salariés de l'entreprise. Ponctuellement, ils peuvent donc aller sur le terrain en tant qu'observateurs pour alimenter et affiner leur réflexion sur les besoins de l'entreprise en terme de développement des compétences.

Variabilité des activités

Le positionnement du responsable formation peut varier au sein de l'entreprise en fonction de sa taille et de l'organisation de son département ressources humaines.

Dans les grandes entreprises, il possède une dimension managériale et porte souvent le titre de directeur de la formation. Son activité va se centrer sur le pilotage stratégique de la formation en lien avec le comité de direction de l'entreprise. Il manage directement des responsables formation en charge de différents segments pédagogiques (spécialisés par centre de profit de l'entreprise, par type de population, par expertise technique...).

Il faut noter que la formation n'est pas systématiquement rattachée à la direction des ressources humaines, mais qu'il peut s'agir d'une direction paire positionnée au même niveau que celle-ci. Elle peut également être rattachée à une direction de l'organisation.

Dans les entreprises plus petites, le responsable formation peut ne pas avoir d'équipe sous sa responsabilité directe. Son rôle revêt alors un aspect plus opérationnel. C'est généralement lui qui sélectionne les prestataires, conçoit et suit les plannings, forme les formateurs aux techniques pédagogiques...

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- 3^{es} cycles spécialisés en formation : DESS ingénierie de formation...
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...

Expérience

Ce poste s'adresse à de jeunes cadres ou à des cadres confirmés ayant un minimum de trois à cinq ans d'expérience dans les fonctions ressources humaines, avec idéalement une première expérience dans la formation. La durée d'expérience requise peut bien sûr considérablement varier en fonction de l'importance des effectifs concernés et du positionnement hiérarchique au sein de l'entreprise.

Compétences

- Connaissance du secteur d'activité et de l'organisation interne de l'entreprise : le responsable formation doit être imprégné de la culture et des usages de l'entreprise, aussi bien pour mettre en place des actions de formation pertinentes que pour asseoir sa crédibilité auprès des directions opérationnelles.
- Bonne culture juridique : sans être un expert en droit social, le responsable formation doit pouvoir appréhender et suivre facilement le cadre légal qui entoure la formation.
- Forte culture ressources humaines, car la formation doit s'inscrire dans une politique RH globale : le dialogue avec les autres entités RH est primordial.
- Maîtrise de l'outil informatique : les évolutions des techniques de formation impliquent une bonne compréhension des nouveaux outils liés aux systèmes d'information.
- Compétences en gestion de projets : le responsable formation est un coordinateur qui mène de nombreux projets de front avec d'importantes contraintes en termes d'organisation logistique, de délais et de coûts.

Personnalité

- Sens de l'organisation, pour mener à bien les nombreux dossiers sur lesquels il travaille simultanément.
- Qualités de négociation, aussi bien dans le cadre des relations avec les partenaires sociaux que dans celui de la sélection d'un prestataire.
- Esprit d'initiative empreint d'une certaine créativité, pour lancer de nouvelles actions de formation qui répondront mieux aux besoins de l'entreprise.
- Pragmatisme, pour mesurer la pertinence d'une action de formation et réaliser le bon équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié.
- Empathie et qualités de communication, pour animer ses équipes en charge de la formation, mais aussi pour convaincre du bien-fondé de son plan de formation auprès des responsables opérationnels et du comité de direction.
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle : le responsable formation doit naturellement s'intéresser à l'ensemble des métiers présents dans son entreprise et être à même de comprendre l'ensemble des microcultures qui la compose.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Consultant formateur
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité et gestion des carrières
- Responsable ingénierie de formation (côté prestataire)

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur des ressources humaines
- Responsable développement RH

■ TÉMOIGNAGE

■ Antoine Valverde

Directeur de la formation, groupe CIC Île-de-France

« Aller vers le développement des compétences. »

Antoine Valverde a effectué toute sa carrière dans les ressources humaines. Sa formation initiale généraliste ne le prédisposait ni ne l'enfermait dans une fonction particulière de l'entreprise. Les opportunités sont nombreuses. Cependant, il privilégie l'aspect humain et intègre directement le groupe CIC après l'obtention de son diplôme. Il occupe un premier poste RH de chargé des relations écoles, et évolue ensuite dans le recrutement puis la gestion des carrières... Aujourd'hui, il est directeur de la formation pour la région Île-de-France du groupe CIC, banque de réseau française.

Quelques chiffres permettent de mieux cerner les responsabilités d'Antoine Valverde: la région qu'il pilote représente plus de 4200 collaborateurs et il encadre hiérarchiquement une équipe de vingt-deux personnes (responsables formation et équipes administratives). Son rôle consiste à construire et piloter le plan de formation de l'entreprise. *« Je dois être en permanence à l'écoute du marché de la pédagogie pour trouver les formations les plus adaptées à nos besoins. »*

Pour trouver des formateurs, Antoine Valverde s'appuie principalement sur des ressources internes. *« Nous recherchons avant tout de la technicité, car le département formation est capable d'apporter la pédagogie. Nous nous appuyons sur les gens du terrain. Aujourd'hui, je n'hésite plus entre un excellent consultant externe qui ne connaît ni la technique ni l'entreprise et un technicien qui ne connaît pas la pédagogie. »*

L'évaluation des actions de formation menées est une étape incontournable. Différents moyens sont mis en place pour mesurer les résultats: évaluations «à chaud» et «à froid» des stagiaires après une session de formation, suivi des performances commerciales à court et moyen terme... *« Nous devons nous assurer que l'objectif est atteint. Le cas échéant, nous allons réfléchir pour trouver et comprendre ce qui a moins bien fonctionné. »*

Mais l'action ne s'arrête pas là puisque Antoine Valverde développe aussi de nouveaux outils. *« La compétence ne s'acquiert pas en salle de formation. Il faut ensuite accompagner au quotidien les salariés pour qu'ils prennent conscience des différentes compétences qu'ils ont développées. »*

Les tuteurs, grilles d'auto-analyse, tests de validation de l'acquisition des compétences, etc., sont autant de moyens qui permettent aux salariés de formaliser le développement de leurs compétences.

« C'est l'entreprise apprenante », plaisante Antoine Valverde.

« Un certain nombre d'entreprises considèrent encore que la formation est plus une mission qu'un métier. La formation doit se professionnaliser autour de compétences ressources humaines, juridiques, organisationnelles et bien sûr pédagogiques. » Par ailleurs, ancrer un plan de formation dans la stratégie globale d'une entreprise n'est pas toujours chose facile. *« La formation peut devenir un placebo, une réponse toute faite sans analyse suffisante du problème. »*

Sur les enjeux de sa fonction, Antoine Valverde reste lucide: *« Ma satisfaction, c'est bien sûr l'épanouissement des salariés. Mais avant tout, ce qui me permet de voir que j'ai bien fait mon travail, c'est quand les résultats collectifs sont là. »*

Exemple d'offre

■ **Responsable formation H/F**
Paris (75) 39 à 43 k€/an

Leader sur le marché de l'assistance et des services, nous recrutons un professionnel de l'ingénierie de formation. Dans le cadre des orientations stratégiques et en lien avec les managers, vous proposez et pilotez le choix et la mise en œuvre des actions de formation, en évaluez la qualité et l'efficacité, et animez une équipe de six collaborateurs dont quatre formateurs internes. Vous êtes garant de la gestion administrative et du suivi budgétaire du plan de formation.

De formation supérieure en ressources humaines, vous justifiez d'au moins sept ans d'expérience dans la formation, en particulier en tant qu'intervenant confirmé sur le plan pédagogique.

Vos compétences méthodologiques développées dans un environnement services, votre expérience réussie d'encadrement d'équipes spécialisées et votre capacité à gérer des projets vous permettront de réussir dans cette mission.

Source: Apec

À voir aussi

■ **La fiche Fonctions. Collection Métiers**

● **N° 10.3 – Formation continue**

Consultable aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »

N°12 - Responsable compensation & benefits

Manager compensation & benefits, responsable compensation & benefits groupe, responsable compensation benefits local, responsable rémunération, expert rémunération, consultant rémunération

Le responsable compensation & benefits (rémunération et intéressement) est chargé de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application.



Cadre confirmé: entre 50 et 100 k€

NB: Le haut de la fourchette correspond à des employeurs anglo-saxons, pour des postes non spécifiquement basés en France.

Qui recrute ?

La fonction apparaît généralement au sein d'entreprises dont l'effectif est supérieur à mille salariés.

■ En pratique, cette fonction est présente dans certains domaines d'activité:

- les entreprises internationales,
- les entreprises affectées par une pénurie de personnel qualifié,
- les entreprises disposant de sites nombreux répartis sur un large territoire.

Ces entreprises ont en commun de gérer des problématiques complexes sur le plan des rémunérations et plus largement de la gestion des effectifs.

■ Certaines sociétés de conseil en stratégie ou en organisation comptent parmi leurs effectifs des spécialistes « compensation & benefits ».

■ Enfin, ce métier est présent dans certains cabinets d'études plus ou moins spécialisés dans le domaine des rémunérations (par exemple, Towers Perrin, Hay, Hewitt...).

NB: La fonction compensation & benefits est assez jeune en France. Elle est apparue au début des années 1990 et a été importée des États-Unis.

Rattachement hiérarchique

En entreprise

- DRH
- Manager compensation & benefits (s'il existe)

En cabinet

- Manager d'activité compensation & benefits

Relations fonctionnelles

- Direction générale et comité de direction
- Responsables RH sur les différentes zones géographiques
- Responsable recrutement
- Responsable gestion des carrières

- Directeur administratif et financier
- Directeur juridique
- Directions opérationnelles selon la population concernée

■ LE POSTE

Activités principales

Analyse

- Effectuer une veille sur les rémunérations pratiquées pour des métiers comparables et sur un environnement économique du même type.
- Réaliser et faire réaliser des études quantitatives sur les fourchettes de rémunération pour des populations données ou des cas spécifiques.
- Comparer le montant et la structure des rémunérations pratiquées dans l'entreprise avec les données repérées dans un environnement concurrentiel.
- Analyser les écarts constatés par type de métiers et par zone géographique ou région.

Proposition

- Être force de proposition auprès de la direction générale (et être consulté par elle) sur l'évolution générale des rémunérations et des structures des rémunérations (mise en place des parties variables individuelles ou collectives, avantages en nature, primes liées à la mobilité, épargne salariale, systèmes de prévoyance...).
- Proposer et faire valider par la DG et la DRH des systèmes innovants afin, sous contraintes de budget, de fidéliser les effectifs et d'attirer de nouveaux collaborateurs.

Conseil, mise en place et suivi

- Appuyer et conseiller les opérationnels dans le cadre de leurs décisions en matière de rémunération (recrutement d'un collaborateur, avancement des salariés en poste, conditions d'expatriation d'un collaborateur...).
- Intervenir de façon opérationnelle lors de recrutements dans les phases de négociation de la rémunération fixe ou variable.
- Mettre en place et suivre l'application de nouveaux systèmes de rémunération.

Activités éventuelles

Le responsable compensation & benefits peut avoir sous son autorité une petite équipe chargée notamment des opérations d'étude et d'analyse.

Il peut, à côté de ces attributions centrées sur la rémunération, occuper d'autres fonctions de spécialiste (par exemple, la mobilité des cadres ou la gestion des potentiels) ou de généraliste (RRH pour une population donnée).

Variabilité des activités

Le métier peut s'exercer au sein de plusieurs structures.

En entreprise

- Au «siège»: le responsable compensation & benefits est le garant de l'harmonisation des rémunérations pour l'ensemble de l'entreprise. Ses missions sont à dominante stratégique et il dialogue à haut niveau avec la direction générale et le DRH de l'entreprise. Il coordonne ou encadre les cadres RH chargés de l'exécution de la politique salariale au niveau local.
- Par pays: peut être nommé par pays ou par grande zone géographique un cadre opérationnel chargé d'appliquer la politique salariale du groupe. Ses missions sont tournées vers la réalisation d'études locales, la mise en place des dispositifs décidés au niveau du groupe. Il dispose d'une petite marge de manœuvre pour mettre en place des dispositifs spécifiques à un pays.
- Plus rarement, un responsable compensation & benefits peut être dédié à une famille de métiers pour l'ensemble des implantations géographiques de l'entreprise.

Dans le conseil

La fonction est généralement de nature plus technique, plus statistique que dans le monde de l'entreprise. Certains «consultants» sont en mesure d'avancer des préconisations et des analyses auprès de la direction des ressources humaines sur tous les aspects de la politique salariale mais, le plus souvent, les experts compensation & benefits sont mandatés par leurs homologues en entreprise pour la réalisation d'études spécifiques quantitatives et parfois qualitatives («benchmark concurrence», simulations...).

Par ailleurs, l'état de la conjoncture et les relations entre offre et demande de main-d'œuvre ont un impact sur les contraintes et les objectifs de son action.

- En période de croissance et de pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise est particulièrement attachée à fidéliser ses cadres et à attirer de nouveaux collaborateurs. Le responsable compensation & benefits a la possibilité de proposer des systèmes innovants pour «faire la différence» sur le marché de l'emploi.
- En période de crise (excédent de la main-d'œuvre et réduction des effectifs), l'objectif de fidélisation demeure mais il ne concerne qu'une fraction limitée des effectifs. En outre, la contrainte budgétaire s'exerce sévèrement.

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastères RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 spécialisées en finance.
- Formations supérieures bac + 4/5 avec spécialisation statistiques.
- Formations supérieures généralistes, diplôme d'une école de commerce.

Expérience

Ce métier s'adresse à des cadres possédant une expérience professionnelle d'au moins cinq ans.

Compétences

- Maîtrise de l'outil informatique, des tableurs en particulier (Excel).
- Connaissance des systèmes de modélisation de la rémunération variable et des logiciels associés (notamment les logiciels de paie).
- Bon bagage statistique afin de pouvoir lire et exploiter les enquêtes de rémunération.
- Maîtrise de l'anglais, car la fonction incorpore presque systématiquement une dimension internationale.
- Bonne culture générale RH et très bonne connaissance des métiers de l'entreprise.
- Connaissances en fiscalité pour optimiser le budget de l'entreprise tout en maximisant les avantages pour le salarié et l'entreprise.

Personnalité

- Qualités analytiques afin d'appréhender la stratégie générale et dialoguer avec les DG de l'entreprise (le sujet des rémunérations étant sensible, le responsable compensation & benefits est consulté par la direction de l'entreprise).
- Rigueur et qualités d'analyse pour exploiter les enquêtes de rémunération, leur donner un sens et avancer des préconisations.
- Force de persuasion pour faire passer des propositions.
- Aptitudes relationnelles pour travailler avec des interlocuteurs internes et externes.
- Tact, diplomatie et discrétion, car le sujet des rémunérations est toujours très sensible dans l'entreprise.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Consultant compensation & benefits
- Responsable paie
- Responsable des ressources humaines

Évolution professionnelle (P+1)

- DRH
- Responsable des ressources humaines
- Manager compensation & benefits Monde ou Europe
- Manager activité compensation & benefits au sein d'un cabinet

Exemple d'offre

■ Responsable compensation & benefits H/F Hauts-de-Seine 50 à 60 k€/an

Un groupe mondialement connu recherche pour son service DRH un responsable compensation & benefits. Rattaché au directeur des ressources humaines, vous aurez pour missions : la gestion des paies de dix à quinze personnes, la responsabilité des rémunérations (gestion projets transversaux, politique rémunération pour tous les salariés, refonte système d'informations), l'assistance des hauts cadres dirigeants, expatriés et impatriés (juridique, fiscale, problématiques d'optimisation des retraites, rémunération...).

De formation supérieure bac + 4/5, vous avez acquis une solide expérience similaire au sein d'une direction des ressources humaines ou d'un cabinet spécialisé en rémunération.

Vous maîtrisez la gestion de la paie dans tous ses aspects législatifs et sociaux. L'anglais courant est requis.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Cornelia Thieme

**Responsable « Executive Compensation & Benefits »
Europe, Airbus SAS**

« La mission du "comp and ben" manager: rendre l'entreprise attractive et récompenser la performance. »

Titulaire d'un «Diplom Betriebswirt» et diplômée de l'ESC Toulouse en 1990, Cornelia Thieme débute son parcours professionnel chez Airbus Industrie à un poste de chargée de développement RH. Elle occupe cette fonction pendant trois ans puis, mettant à profit sa double culture franco-allemande, devient au sein de la même entreprise responsable des relations sociales outre-Rhin. Elle assure ensuite le poste de directrice des ressources humaines pour le bureau d'études à Hambourg pendant quatre ans.

En 2001, la création de l'entité juridique Airbus SAS, installée à Toulouse, entraîne la création d'un poste de responsable « Executive Compensation and Benefits » Europe. Cornelia Thieme accepte avec enthousiasme ces fonctions.

« J'ai vu dans cette opportunité professionnelle la possibilité de relever un challenge passionnant: la mutation de la structure ouvrait de formidables perspectives en terme de stratégie de fidélisation RH. Tout était à construire. »

Cornelia Thieme coordonne les activités de son réseau de chargés de compensation and benefits répartis dans toute l'Europe. C'est elle qui leur donne les grandes orientations à suivre dans les pays où la société Airbus est représentée.

« Mon travail consiste à faire émerger puis à préserver une certaine cohérence dans les systèmes de rémunération et avantages en nature, de Madrid à Hambourg. »

Cornelia Thieme s'appuie sur les études de marché réalisées par la maison mère (EADS) et organise l'évaluation des postes afin d'édicter des règles de rémunération communes aux cadres supérieurs d'un même pays.

« Le responsable "Comp & Ben" doit toujours avoir à l'esprit un double objectif: il s'agit à la fois d'encourager les potentiels à s'exprimer et de doter l'organisation des moyens d'une compétitivité optimale sur le marché de l'emploi. »

L'environnement international du poste motive particulièrement Cornelia Thieme: *« Il reste beaucoup à faire en matière de droit social européen. L'intérêt et la limite de ma fonction sont que les directives de l'UE arrivent tardivement par rapport aux idées que nous essayons de développer au quotidien sur le terrain! »*

À la fois stratège et proche des opérationnels, le responsable « Comp & Ben » doit faire preuve de pragmatisme, de force de conviction et de curiosité. *« Mais, à mes yeux, la qualité principale d'un bon "Comp & Ben" manager reste la capacité d'analyse. »*

Exemple d'offre

■ **Responsable compensation & benefits H/F**
Paris (75) 55 à 65 k€/an

Dans la perspective de son changement de statut, la future société nationale DCN (14 000 collaborateurs, 1,25 milliard d'euros de CA dont 30 % à l'export) recherche des professionnels des ressources humaines.

Au sein de la direction des ressources humaines et dans cette fonction stratégique pour l'entreprise, vous concevez, mettez en place et animez une politique de rémunération attractive et cohérente dans un environnement en pleine évolution.

Votre formation supérieure (DESS RH...) et votre expérience d'au moins cinq ans dans des fonctions similaires font de vous un professionnel reconnu.

L'adaptabilité, le pragmatisme et la rigueur sont des atouts indispensables pour réussir dans ce poste.

Source : Apec

PRESTATIONS EXTERNES

- N° 13 – CONSULTANT RH
- N° 14 – CHARGÉ DE RECHERCHE
- N° 15 – CONSULTANT EN RECRUTEMENT
- N° 16 – DIRECTEUR DE DÉPARTEMENT CONSEIL
- N° 17 – CONSULTANT FORMATEUR
- N° 18 – CHARGÉ D'ÉTUDES RH
- N° 19 – CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT
- N° 20 – ERGONOME

N°13 - Consultant RH

Consultant en organisation, auditeur RH, conseiller en gestion des ressources humaines

Le consultant RH conçoit, définit et optimise l'organisation de l'entreprise; il analyse une problématique RH, propose une solution et la met en œuvre.



Jeune cadre: entre 25 et 40 k€

Cadre confirmé: entre 40 et 80 k€ (pour partie sous forme variable)

Qui recrute ?

Le poste existe exclusivement chez les prestataires. Il s'agit principalement des cabinets de conseil en ressources humaines généralistes ou spécialisés sur des problématiques spécifiques (mise en place de logiciels RH, mise en place des 35 heures, systèmes d'informations RH, etc.)

Rattachement hiérarchique

- Manager de département
- Directeur du cabinet de conseil

NB: Un certain nombre de consultants RH exercent ces missions avec le statut d'indépendant.

Relations fonctionnelles

- Autres consultants du cabinet
- Directions opérationnelles de l'entreprise cliente
- Direction des ressources humaines de l'entreprise cliente

■ LE POSTE

Activités principales

Recueil des besoins

- Recueillir le brief de la part de la direction des ressources humaines ou de la direction générale de l'entreprise.
- Dialoguer avec les différents interlocuteurs côté client – et notamment les opérationnels concernés par le projet RH – pour affiner le brief et les attentes en termes de résultats.
- Échanger sur les éléments de faisabilité du projet et donner des premières indications en termes de planning et de moyens nécessaires.

Élaboration d'une proposition

- Formaliser une proposition recensant l'ensemble des éléments identifiés lors du brief, et présentant une solution concrète de prestation.
- Affiner les derniers éléments méthodologiques avec le client et agréger parallèlement les moyens adéquats à la conduite de la mission de conseil: constitution d'une équipe projet, rassemblement de documentation...

Réalisation de la mission de conseil

- Effectuer un audit RH et diagnostiquer précisément la situation actuelle de l'entreprise par le recueil d'informations quantitatives et qualitatives complémentaires au brief initial: entretiens en groupe ou individuels avec les salariés, découverte de l'historique de la société, évaluation des outils RH en place...
- Définir un cahier des charges exhaustif et choisir une solution adaptée.
- Mettre en place la solution retenue.
- Rassembler et animer des ressources internes qui permettront à l'entreprise de s'approprier le projet et de favoriser sa mise en œuvre: comité utilisateur, formateur interne, comité de pilotage interne...

Suivi de la prestation effectuée et contrôle des résultats

- Assurer un reporting régulier sur l'avancée de la mission de conseil.
- Contrôler l'atteinte des objectifs en termes de fonctionnalités de la solution implémentée et de respect du cahier des charges initial.
- Formaliser dans un document de synthèse l'ensemble des actions entreprises et des évolutions apportées, et présenter l'ensemble des résultats aux directions concernées.

Activités éventuelles

La veille économique et commerciale fait partie des activités du consultant RH. Il représente également son cabinet au sein de différents colloques ou manifestations. Il se tient ainsi informé des tendances et nouveautés du marché RH, et formalise ensuite des comptes rendus à des fins de communication interne.

Il est également fréquemment mandaté pour des activités connexes à son rôle de conseil RH. Il peut réaliser des études sectorielles ou fonctionnelles pour le compte d'entreprises ou d'organismes institutionnels.

Par ailleurs, les consultants RH peuvent intervenir dans la rédaction d'ouvrages professionnels spécialisés sur les RH, à destination des décideurs en entreprise ou du grand public.

Enfin, le consultant RH peut avoir une dimension commerciale en menant une activité de prospection pour développer son propre portefeuille de clients ou celui de son cabinet.

Variabilité des activités

Selon les missions qu'il traite, le consultant RH peut agir sur différentes strates de l'entreprise.

- **Pour les missions orientées systèmes d'information RH**, il va se trouver en lien direct avec la DSI (direction des systèmes d'information) de son client. Nombre de ses interlocuteurs seront des profils techniques, et le consultant RH devra appréhender une approche technique en plus d'une approche fonctionnelle. Le déploiement du projet consiste en l'implémentation d'un nouvel outil (logiciels RH: Hypervision, Ciel, Peoplesoft...), à la création des process qui s'y rattachent et à la formation des usagers internes qui l'utiliseront.
- **Pour les missions orientées organisation**, le consultant RH peut s'inscrire en véritable conseil de direction et intervenir à des niveaux stratégiques de l'entreprise: réorganisation, fusion/acquisition, plan social, communication interne, délocalisation... Dans ce cadre, son activité est bien souvent hautement confidentielle et ses interlocuteurs directs au sein de l'entreprise se limitent parfois à une ou deux personnes. Il dialogue le plus souvent directement avec la direction générale de l'entreprise.

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC ou sciences de gestion, qui comportent une bonne culture économique de l'entreprise.
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou informaticiens pour les SSII et éditeurs de logiciels RH.

Expérience

Le poste peut s'adresser à de jeunes cadres comme à des cadres confirmés, mais les niveaux d'intervention sont alors très différents : un jeune cadre interviendra plus facilement au sein d'une équipe projet RH (sous la responsabilité d'un responsable de projet) et sur des missions de mise en place SIRH, tandis qu'un profil senior prendra en charge des missions stratégiques d'organisation RH et de conseil de direction.

Compétences

- Bonne connaissance du monde de l'entreprise, de son organisation et de l'ensemble de ses métiers.
- Forte culture ressources humaines, car le consultant RH doit s'ancre dans la politique globale de l'entreprise : le dialogue avec les autres entités RH est primordial.
- Connaissance technique spécifique à la prestation du cabinet : juridique dans le cadre du passage aux 35 heures, informatique dans le cadre de conseil en systèmes d'information RH...
- Maîtrise des techniques de diagnostic d'une situation et de la gestion de projet pour le déploiement d'une proposition.
- Animation de réunions cadres.
- Pratique de l'outil bureautique et de certains logiciels, notamment Powerpoint.
- Maîtrise de l'anglais.

Personnalité

- Hauteur de vue associée à des qualités d'analyse et de synthèse : il s'agit là d'une partie essentielle dans la valeur ajoutée du consultant RH qui doit porter un regard pertinent, neuf et innovant, sur une problématique, et formaliser une préconisation claire.
- Qualités relationnelles, le consultant RH doit dialoguer avec de nombreux interlocuteurs à tous les niveaux de l'entreprise. Il doit se faire accepter pour favoriser le succès de la mission conseil.
- Capacités d'écoute afin de prendre en compte les attentes des opérationnels.
- Bonne organisation pour mener à bien ces projets et contrôler leur réalisation.
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle.
- Force de persuasion, vis-à-vis des autres consultants, pour convaincre de la pertinence de ses propositions, puis vis-à-vis de la direction de l'entreprise.
- Capacité à dialoguer avec des interlocuteurs qui exercent des fonctions de haut niveau, comme la direction générale ou la direction des ressources humaines.
- Résistance au stress et à la pression.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Consultant en recrutement
- Consultant formateur
- Directeur des ressources humaines
- Responsable des ressources humaines
- Responsable développement RH
- Chargé d'études RH
- Chef de projet système d'information

Évolution professionnelle (P+1)

- Consultant en accompagnement
- Consultant en recrutement
- Manager de département en cabinet-conseil RH
- Responsable des ressources humaines
- Responsable du développement RH
- Directeur des ressources humaines

■ TÉMOIGNAGE

■ Romuald Ducasse

Consultant en organisation RH, Bearing Point

«*Accompagner et mettre en place une stratégie de changement.*»

Romuald Ducasse a réalisé l'ensemble de son parcours professionnel dans le secteur du conseil en organisation et occupe aujourd'hui un rôle de coordinateur de projets RH au sein de Bearing Point, cabinet-conseil né de la fusion d'Andersen consulting et de KPMG conseil.

Ingénieur mécanique de formation, il délaisse rapidement le domaine de la production industrielle pour s'intéresser davantage aux ressources humaines de l'entreprise. Il choisit ainsi d'effectuer un mastère spécialisé en management des hommes à l'ESCP pour parfaire sa connaissance des concepts RH. «*Au-delà de la pure technicité ou compétence RH, le fait d'être ancré dans une certaine culture RH permet de mieux appréhender la fonction et le contact avec les DRH.*»

Nommé manager, Romuald Ducasse encadre et anime des projets variés, liés tantôt aux systèmes d'information RH, tantôt à la gestion du changement ou à des problématiques organisationnelles. Sa fonction première consiste à animer la relation avec le client (ses interlocuteurs peuvent être des directions opérationnelles, des DRH ou la direction générale elle-même), et à manager une équipe de consultants en charge de la mission.

Dans ce cadre, il pilote parallèlement plusieurs projets au niveau français ou européen, pour lesquels il est garant du respect des coûts, de la qualité et des délais. Son temps se répartit entre des réunions projets avec les différentes équipes qu'il anime, des points réguliers avec le client sur l'avancée des missions et la gestion humaine des équipes (évaluations, affectations...). Des réunions fréquentes permettent d'organiser, partager et mutualiser les connaissances et les compétences.

Traiter de sujets RH nécessite une approche très particulière.

«*Au départ, on ne rejoint pas la fonction RH par hasard et il est nécessaire d'avoir une réelle force de conviction pour mener ce type de projet: la valeur ajoutée apportée ne concerne pas seulement l'entreprise, mais également les individus qui y travaillent.*»

«*Ensuite, il y a toujours une certaine méfiance au sein de l'entreprise lorsque l'on aborde les sujets humains. La matière avec laquelle nous composons est très sensible et on sent parfois une tension forte autour des projets que nous pilotons.*»

De ce fait, la position de consultant RH est très spécifique: «*Il s'agit d'une sphère particulière et les passerelles avec la vie opérationnelle RH en entreprise ne sont pas nombreuses. L'accès peut se situer sur des fonctions projets au niveau de la DRH, souvent peu en prise avec le terrain... une fonction de consultant interne en quelque sorte.*»

Exemple d'offre

■ **Consultant ressources humaines H/F**
Paris (75) 55 k€/an

Au carrefour de la gestion et des ressources humaines, depuis plus de dix ans, notre cabinet conseille sur ces thèmes et sur leurs interactions les plus grandes entreprises (énergie, santé, logistique...).

Nous recherchons un consultant pour intervenir sur les aspects quantitatifs (contrôle de gestion sociale, tableau de bord, développement durable) et qualitatifs (gestion des compétences, gestion des cadres, politiques de rémunération) de la fonction ressources humaines.

De formation grande école ou 3^e cycle, vous êtes un vrai professionnel de la fonction et avez développé une expérience en grande entreprise et/ou en cabinet de conseil. Une compétence en gestion serait un atout supplémentaire.

De tempérament commercial et autonome, vous êtes attiré par la liberté d'action du conseil.

Source : Apec

À voir aussi

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 1.2 – Adjoint, conseil de direction
- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

■ Les fiches JD – 1^{er} emploi. Collection Métiers

- N° F3 – Auditeur junior
- N° J1 – Consultant junior

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°14 - Chargé de recherche

Assistant de recherche, « chasseur de têtes »

Le chargé de recherche intervient sur les phases amont d'une mission de conseil en recrutement. Il est chargé d'identifier, de contacter et de présélectionner des candidats potentiels.

Jeune diplômé: entre 25 et 30 k€

Jeune cadre: entre 30 et 40 k€

Cadre confirmé: entre 40 et 50 k€



NB: Il faut noter que tous les chargés de recherche ne sont pas cadres, notamment pour les profils débutants qui disposent le plus souvent d'un statut d'agent de maîtrise.

La structure de la rémunération peut varier sensiblement d'un cabinet à un autre. Elle peut être entièrement fixe ou composée d'une forte partie variable (jusqu'à 40 % de la rémunération globale), en fonction de la performance individuelle (rapidité, qualité de l'intervention...) ou de l'avancée de la mission (facturation).

Qui recrute ?

Exclusivement les cabinets de conseil en recrutement.

Rattachement hiérarchique

- Directeur du cabinet et ses associés
- Responsable de département
- Responsable de la cellule recherche
- Consultant senior, lorsque le cabinet génère un chiffre d'affaires suffisant pour avoir un chargé de recherche dédié

Relations fonctionnelles

- Consultants
- Assistant(es) des consultants
- Service documentation

■ LE POSTE

Activités principales

Définition du poste et du profil recherché

- Analyser et synthétiser le brief donné par le consultant et/ou le client pour comprendre les besoins du poste.
- Faire émerger un profil de candidat idéal et proposer une stratégie de recherche permettant la bonne exécution de la mission : annonce, plan média, approche directe...

Mise en place de la stratégie de recherche

- Rédiger une annonce et la diffuser sur l'ensemble des sites emplois et/ou autres médias retenus (presse nationale/régionale).
- Rechercher dans l'ensemble des candidathèques disponibles (base de données du cabinet/sites emplois) les profils pertinents.
- Recenser les entreprises cibles pouvant abriter le profil recherché.
- Identifier au sein des organigrammes les profils susceptibles de correspondre au cahier des charges défini avec le client.

Approche et sélection des candidats potentiels

- Sélectionner les candidatures reçues en réponse à l'annonce.
- Contacter l'ensemble des candidats potentiels (candidathèques et annonces) pour valider avec eux l'adéquation entre leur profil et le poste proposé : intérêt pour le poste, compétences techniques, prétentions salariales...
- Chasser les profils identifiés au sein des entreprises cibles : présentation du poste, validation de la motivation, évaluation de l'adéquation poste/profil, proposition d'un entretien au sein du cabinet.

Veille et suivi administratif de la mission

- Prendre les rendez-vous pour les consultants sur les missions concernées.
- Assurer le reporting auprès du consultant et/ou du client sur le déroulement de la mission : production de tableaux de synthèse (progress report), analyse qualitative des candidats contactés, difficultés rencontrées...
- Constituer un vivier de candidatures intéressantes pour le cabinet (bases de données informatiques et/ou fichiers papier).
- Assurer une veille sur l'ensemble des sites emplois, candidathèques ou annuaires pertinents pour l'activité du cabinet.

- Assurer une veille économique sur les clients actifs ou prospects du cabinet.
- Transmettre au consultant toute information susceptible d'être exploitée sur le plan commercial.

Activités éventuelles

Le chargé de recherche peut être amené à se déplacer directement chez le client avec le consultant dans le cadre du brief initial ou du reporting intermédiaire sur la mission (en cas de difficultés et de non-respect des délais).

De la même façon, le chargé de recherche peut gérer par téléphone la relation avec le client sur des points spécifiques : commentaires sur l'avancée de la mission, organisation de rendez-vous entre le client et les candidats sélectionnés (short-list)...

Enfin, le chargé de recherche peut participer ponctuellement aux entretiens d'évaluation en binôme avec le consultant. Il a alors un rôle d'observateur, le consultant assurant la conduite de l'entretien.

Variabilité des activités

On peut distinguer plusieurs axes de variabilité.

Approche directe/approche indirecte

En fonction de la difficulté des missions traitées, le chargé de recherche peut piloter une mission essentiellement par approche indirecte, c'est-à-dire en se basant sur les réponses aux annonces et les candidathèques, ou par approche directe, c'est-à-dire en «chassant» des profils n'ayant manifesté aucun intérêt a priori pour le poste.

Cette dernière méthodologie est bien évidemment beaucoup plus «chronophage» que la précédente. Le chargé de recherche a alors un rôle de «vente» par rapport au poste qu'il traite, tandis que la dimension «sélection» est davantage présente dans le cas de candidats ayant répondu à une annonce.

Cabinets de middle/top management

Au sein d'un cabinet orienté middle management (recrutement de cadres intermédiaires ou supérieurs), l'activité est plus quantitative (volumes importants de CV à trier, bases de données volumineuses) et, dans la plupart des cas, limitée au périmètre France. Le chargé de recherche peut, à sa demande, participer aux entretiens d'évaluation avec le consultant.

Au sein d'un cabinet de top management (recrutement de cadres dirigeants), l'activité est très qualitative (peu de candidats) et fréquemment internationale (anglais courant impératif). Dans ce cas de figure, il est rare que le chargé de recherche participe aux entretiens.

Spécialiste/généraliste

Selon l'organisation et le positionnement du cabinet, le chargé de recherche peut être spécialisé sur un secteur d'activité, une fonction, ou être généraliste. Dans ce dernier cas, la phase amont de compréhension des besoins clients et d'identification des entreprises cibles est plus longue.

LE PROFIL

Diplômes

- École de commerce
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 3/4 orientées ressources humaines : droit du travail, maîtrise RH, psychologie, sociologie.
- 2^{es} et 3^{es} cycles généralistes à dominante économie/gestion ou LEA.
- Formations bac + 2 avec une orientation soit administrative (secrétariat/assistantat) soit commerciale (BTS action commerciale).

Expérience

Le poste de chargé de recherche peut s'adresser à des jeunes diplômés ou à des profils plus expérimentés qui se spécialisent dans la fonction, notamment chez les cabinets de top management.

Compétences

- Connaissance générale de l'organisation et du fonctionnement d'une entreprise : le chargé de recherche doit facilement identifier les différents types d'organigramme qu'il rencontre.
- Bonne culture économique et connaissance du ou des secteurs d'activité pour lesquels il recrute majoritairement : spécificités culturelles, acteurs principaux, conjoncture économique...

- Maîtrise des techniques d'entretien – notamment téléphonique – afin d'évaluer rapidement et pertinemment les profils contactés.
- Connaissance parfaite du cadre légal encadrant l'approche directe : interdiction de contacter un candidat sur son lieu de travail, interdiction d'exploiter des informations personnelles sans l'accord du candidat...
- Pratique courante des outils bureautiques : les reportings sont souvent formalisés et nombreux, et le chargé de recherche doit également s'adapter aux outils internes (bases de données) de gestion des candidatures.
- Maîtrise de l'anglais, ou d'une autre langue, dans le cadre de missions de recrutement menées à l'échelle internationale (de plus en plus nombreuses).

Personnalité

- Capacités d'écoute, aussi bien en amont pour bien comprendre les enjeux du poste à pourvoir qu'en aval lors de la sélection des candidats.
- Qualités de communication : l'expression orale doit être excellente, tant pour la clarté de l'information délivrée que pour le développement de l'image du cabinet.
- Force de persuasion afin « d'attirer les candidats chassés » sur le poste proposé, mais également, le cas échéant, pour convaincre le consultant senior de l'intérêt d'une candidature.
- Flexibilité et ouverture d'esprit, pour se tenir informé des évolutions du marché et de l'actualité économique en général. Chaque nouvelle mission implique par ailleurs la découverte d'une culture d'entreprise, d'une organisation, de valeurs liées à un secteur d'activité ou à une fonction.
- Persévérance et pugnacité : les missions traitées par un chargé de recherche peuvent s'étaler sur plusieurs mois dans le cadre de postes particulièrement complexes à pourvoir (rareté du profil recherché, localisation du poste peu attractive...).
- Résistance à la pression, d'autant plus forte qu'elle s'exerce généralement sur des postes très stratégiques, avec des objectifs de résultats à court terme et sur plusieurs dossiers à mener de front.
- Créativité, pour imaginer de nouveaux moyens d'identification et de conquête de candidats.
- Sens de l'organisation, pour mener en parallèle plusieurs dossiers.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Chargé de recrutement (en société d'intérim)
- Assistant RH
- Assistant d'un consultant

Évolution professionnelle (P+1)

- Consultant en recrutement
- Chargé de recrutement
- Responsable de la cellule recherche
- Chargé d'études RH

■ TÉMOIGNAGE

■ Louise Enescaux

Chargée de recherche, Hudson Global Resources

« Une porte incontournable pour entrer dans le recrutement. »

Titulaire d'une maîtrise d'économétrie et d'un DESS ressources humaines de la Sorbonne, Louise Enescaux commence sa carrière en tant que consultante junior au sein d'un cabinet de conseil RH, sur des problématiques liées au financement de la formation en entreprise, au passage aux 35 heures...

Attirée par le recrutement, elle intègre TMP Worldwide (devenu depuis Hudson Global Resources) en tant que chargée de recherche, poste qu'elle occupe depuis plus de trois ans. *« Le poste de chargé de recherche est un passage quasi obligé pour tout profil junior souhaitant pratiquer le recrutement en cabinet de conseil. C'est un poste formateur et tremplin vers le métier de consultant. »*

Le chargé de recherche travaille en binôme avec un consultant en recrutement. Dans le cadre d'une mission en approche directe, le chargé de recherche prend en charge la recherche et la présélection des candidats, ce qui induit la rédaction et la mise en ligne des annonces, la sélection des candidatures reçues, la conduite du premier entretien téléphonique avec les candidats retenus... mais également la « chasse » aux candidats potentiels.

« Il est parfois difficile d'identifier des profils intéressants. Heureusement, nous disposons de nombreux annuaires d'écoles et de candidathèques sur Internet qui nous aident dans notre tâche. »

Le métier de chargé de recherche est un poste clé dans la réussite d'une mission de recrutement, mais il est paradoxalement très peu connu, d'abord par les cadres qui se demandent souvent comment ils sont « trouvés par les chasseurs de têtes », ensuite par les clients des cabinets de recrutement qui ont pour principal interlocuteur le consultant.

« Beaucoup de responsabilités reposent pourtant sur nos épaules. La pression peut être très forte, surtout lorsqu'on ne trouve pas tout de suite le profil recherché par le client. De plus en plus, les entreprises nous confient des postes très pointus et difficiles à pourvoir... »

Néanmoins, c'est un métier très riche : *« La diversité des missions traitées apporte une excellente connaissance du monde de l'entreprise, nous approchons parfois des candidats de haut niveau... C'est un très bon apprentissage pour évoluer ensuite dans les fonctions du recrutement. »* Cela explique qu'un certain nombre de cabinets privilégient des profils diplômés de formations bac + 4/5 pour occuper le poste de chargé de recherche, profils qu'ils jugent évolutifs, à même de bien comprendre les spécificités d'une mission de recrutement et de dialoguer ensuite avec des cadres confirmés.

Concernant les qualités essentielles, Louise Enescaux parle plutôt d'une approche générale du métier : *« Il faut surtout bien comprendre que nous devons nous inscrire dans une logique de résultats et pas seulement de moyens. Il faut persévérer jusqu'à ce qu'on trouve le bon candidat. »*

Exemple d'offre

■ **Chargé de recherche H/F**
Lyon (69) 26 à 30 k€/an

Nous sommes un cabinet de recrutement qui poursuit la croissance de ses activités et qui confirme son leadership dans le conseil en ressources humaines. Pour favoriser notre développement, nous recherchons un collaborateur. Vous avez la responsabilité de la recherche de candidats par approche directe, en étroite liaison avec les consultants ; vous intervenez depuis l'élaboration du descriptif de poste jusqu'à l'organisation de la stratégie de recherche et la conduite des entretiens téléphoniques de présélection. Votre expérience de ce métier vous a permis de mettre en œuvre votre aisance téléphonique, votre ténacité et vos qualités de rigueur et d'organisation. Vous pratiquez couramment les principaux logiciels de micro-informatique.
Source : Apec

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines

Consultable aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°15 - Consultant en recrutement

« Chasseur de têtes », consultant junior, consultant senior, consultant associé

Le consultant en recrutement prend en charge pour le compte d'une entreprise la recherche et la sélection d'un collaborateur, après avoir été associé à la définition du poste et du profil.

Jeune cadre : entre 30 et 45 k€
Cadre confirmé : entre 45 et 80 k€



NB: La rémunération des consultants juniors est essentiellement composée d'un fixe; celle des consultants seniors inclut une partie variable qui peut être très significative. Celle-ci dépend des honoraires facturés par le cabinet correspondant aux missions apportées et – dans une moindre mesure – produites par le consultant. Ainsi, la rémunération des consultants dits apporteurs – c'est-à-dire investis des responsabilités commerciales – peut être très importante dans les périodes florissantes, tandis que les salaires fixes sont de montants très variables (de 25 à 40 k€).

Qui recrute ?

- Cabinets de recrutement
- Cabinets-conseil en ressources humaines

Rattachement hiérarchique

- Directeur du département conseil
- PDG du cabinet

Relations fonctionnelles

- Chargés de recherche
- Documentaliste
- Autres consultants du cabinet

■ LE POSTE

Activités principales

Veille économique dans les environnements de spécialisation du cabinet

- Recueillir des informations (communiqués de presse, articles...) relatives à l'activité des clients du cabinet.
- Récouter des informations générales sur l'évolution des fonctions et des secteurs sur lesquels intervient le cabinet.

Recueil des besoins du client

- Rencontrer le client pour prendre connaissance de ses besoins en recrutement.
- Conseiller le client sur la rédaction de la définition de fonction et surtout du profil.
- Donner son sentiment sur la faisabilité de la mission en fonction du marché de l'emploi et sur l'adéquation de la rémunération proposée par rapport aux salaires du marché.

Élaboration d'une proposition et d'une méthodologie

- Rédiger et adresser une proposition au client, celle-ci synthétisant sa compréhension du poste.
- Définir la méthodologie d'approche directe et/ou indirecte.
- Faire valider la méthodologie par le client et, en particulier, obtenir son accord et ses commentaires sur l'éventuel plan média (passage d'annonces dans la presse ou sur Internet) et le projet d'annonce associé.

Réalisation de la mission de conseil en recrutement

- Coordonner ou réaliser les premières étapes de l'approche directe (ciblage, identification, contact) et indirecte (exploitation des candidatures, tri des CV reçus dans le cadre d'annonces, exploitation des candidatures spontanées...).
- Assurer un reporting régulier auprès du client quant à l'avancement de la mission.
- Sélectionner les candidats en entretien et expliciter auprès d'eux le projet de recrutement de son client.
- Mettre en œuvre des moyens complémentaires d'évaluation (contrôle de références, tests, graphologie...).
- Élaborer les dossiers de candidature.

Pilotage et suivi de la phase de présentation des candidats

- Présenter au client la «short list» («liste courte» des candidats sélectionnés).
- Suivre le processus de présentation auprès du client.
- Intervenir dans la phase de négociation de la rémunération et de la date d'entrée en fonction.
- Gérer des réponses négatives auprès des candidats non sélectionnés.

Activités éventuelles

En amont du processus de recherche, le consultant en recrutement assume éventuellement des missions de conseil en organisation afin de faire émerger les caractéristiques du poste à pourvoir et du profil requis.

Dans beaucoup de cabinets, il encadre (hiérarchiquement) ou anime (fonctionnellement) une petite équipe de chargés de recherche et de documentalistes.

Il intervient également fréquemment dans les activités «transversales» d'un cabinet de recrutement: tri et gestion des candidatures spontanées, présence lors des salons professionnels, participation à des tables rondes...

Plus en aval, le client associe parfois le consultant à la phase d'intégration du candidat.

Le consultant peut être associé aux projets NTIC du cabinet: il pilotera éventuellement le projet de site Internet ou sa refonte, ou sera moteur dans le développement de moyens de recherche par le Web (plan multimédia, candidatures...).

Variabilité des activités

Le métier du consultant en recrutement varie selon les critères suivants.

L'organisation du cabinet, elle-même dépendante de sa taille.

Dans les plus grands cabinets, le métier de consultant peut être dissocié en trois familles:

- le consultant «producteur» est principalement chargé des phases de sélection des candidats et de la rédaction des dossiers de candidatures;
- le consultant «apporteur» assume des responsabilités essentiellement commerciales et ne s'investit pas dans les phases de recherche et de sélection;

- certains consultants présentent une forme «hybride» et sont à la fois apporteurs et producteurs de tout ou partie des missions de recrutement.

Dans les cabinets aux effectifs réduits, le (ou les) consultant(s) assure(nt) les trois fonctions.

La diversité des prestations du cabinet

- Dans certains cabinets, le recrutement est la seule prestation assurée et la seule mission des consultants de l'entreprise.
- Dans d'autres cabinets plus diversifiés, d'autres prestations (outplacement, formation, bilan de compétences, études RH...) sont fournies et le consultant en recrutement peut y être associé. Il se rapproche alors du métier de consultant RH (cf. fiche n° 13, p.87 – Consultant RH).

Les responsabilités de son interlocuteur chez le client

- Lorsque le consultant en recrutement travaille en direct avec un directeur général, il assume des missions qui se rapprochent du conseil de direction ou du conseil en organisation : il réfléchit à la façon dont le poste s'insère dans l'organisation, rédige la définition de fonction auprès du client et est associé très étroitement au choix, voire à l'intégration du candidat.
- Lorsqu'il traite exclusivement avec un opérationnel, ses missions sont très larges et incluent notamment un travail important sur la définition du poste.
- Lorsqu'il est «briefé» par un cadre RH, son rôle est avant tout orienté vers la définition d'une méthodologie d'approche des candidats, leur recherche et leur évaluation. Le cadre RH assume, lui, le leadership sur les phases amont (définition du poste) et aval (relations avec l'opérationnel, évaluation finale et intégration du candidat).

La spécialisation sectorielle et fonctionnelle du cabinet

En fonction des secteurs dans lesquels il exerce ou des postes qu'il traite, le rôle du consultant en recrutement peut varier.

Dans le domaine informatique, les entretiens courts et techniques de profils spécialisés peuvent constituer son quotidien. On trouve fréquemment des consultants en recrutement spécialisés sur un type de profil, et enchaînant des entretiens relativement similaires dans leurs contenus. Pour des postes de commerciaux avec de forts volumes, il peut se transformer en animateur de sessions de recrutement en groupe.

Pour des postes de cadres de haut niveau, les entretiens seront moins nombreux et plus longs, le nombre de missions sera en conséquence moins important.

LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...

Expérience

Le poste convient à des collaborateurs disposant d'au moins trois ans d'expérience professionnelle.

Compétences

- Excellente connaissance des métiers, des qualifications requises et des formations initiales associées.
- Bonne connaissance des rouages du marché de l'emploi et du monde de l'entreprise.
- Maîtrise des techniques d'entretien.
- Connaissance – voire maîtrise – des tests et autres modes d'évaluation des candidats.

Personnalité

- Écoute, afin de recueillir les attentes du client et les aspirations des candidats.
- Qualités d'analyse pour gérer les informations (fournies par le client et le candidat ou plus généralement issues du marché) et comprendre les situations (d'entretien).
- Capacité de synthèse pour tirer la quintessence de ces informations parfois contradictoires.
- Aptitudes à faire émerger des propositions auprès du client.
- Force de conviction pour emporter la décision aussi bien auprès du candidat que du client.
- Empathie afin de gérer les relations avec le client.
- Diplomatie pour gérer les situations difficiles.
- Résistance au stress, car le recrutement est une activité anxiogène sujette à de nombreux retournements de conjoncture et de situation (désistements...).

- Aisance commerciale, pour développer son propre portefeuille de clients ou piloter au quotidien la relation avec ses clients actuels.
- Discernement et exigence de qualité font partie également de la valeur ajoutée attendue par les clients.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Chargé de recherche
- Consultant en ressources humaines
- Consultant en accompagnement
- DRH
- Responsable recrutement

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable recrutement
- DRH
- RRH
- Consultant ressources humaines
- Directeur de département conseil
- Consultant en accompagnement

■ TÉMOIGNAGE

■ Stéphanie Semard

Consultante, Lincoln-Associés

« Être proche des clients pour mieux les satisfaire. »

À 27 ans, Stéphanie Semard occupe un poste de consultante au sein de la société Lincoln-Associés, un cabinet de conseil en recrutement par approche directe, basé en France et présent dans six pays européens.

« Après une formation supérieure en langues, j'ai travaillé trois ans en entreprise à un poste assez généraliste. »

Chez Eurodirect Marketing, elle gère une population travaillant en usine. Elle prend en charge des domaines tels que le droit du travail, et appréhende les rouages de l'entreprise.

En 2001, elle passe de « l'autre côté de la barrière », et rejoint Lincoln-Associés comme chargée de recherche. *« Je ne connaissais pas le monde du conseil, et le recrutement était une activité parmi d'autres dans ma fonction précédente. Le poste de chargée de recherche s'est révélé un excellent apprentissage du métier. »*

Au bout d'un an, elle accède au métier de consultant au sein du département Marketing Ventes.

« Mes clients se situent essentiellement dans le secteur de la grande consommation, tant du côté des industriels que du côté des acteurs de la grande distribution. Nous intervenons au sein de la filière commerciale et marketing, notamment pour le recrutement de managers et experts. »

Une part importante du temps de travail est tout d'abord consacrée à la détection et l'accompagnement des clients.

« Avoir été chargée de recherche m'aide dans les phases de prospection téléphonique de clients : je comprends vite si mon discours intéresse mon interlocuteur et si ma proposition de valeur peut être retenue par le client. »

Au sein du cabinet Lincoln-Associés, tous les consultants ont une activité commerciale, mais, selon leur tempérament et leurs dispositions, ces missions commerciales sont plus ou moins consommatrices de temps.

« Certains d'entre nous ont une prédilection pour les activités commerciales et se concentrent sur les missions d'apports de nouveaux clients. »

« Personnellement, j'apprécie de conduire des missions, c'est-à-dire identifier et rencontrer des candidats pour sélectionner les meilleurs par rapport au profil demandé par nos clients. »

Pour mener à bien sa mission de conseil, il est impératif d'être sur le terrain (participer aux salons, rencontrer des candidats de manière spontanée...) afin de développer une réelle expertise métier. De plus, la présence régulière chez les clients permet une meilleure compréhension de leur environnement et de leurs attentes (culture d'entreprise, organisation de ses équipes, etc.).

L'implication du consultant est forte sur la phase amont des recherches (l'approche directe qui consiste à identifier et approcher des cadres en fonction) et sur la phase de sélection en entretien des candidats.

Vendre ses missions, coordonner la recherche, sélectionner les candidats en entretien et savoir détecter des potentiels : le métier de consultant en recrutement est complet et exige certaines qualités.

« Il faut de l'énergie et de la persévérance pour vendre ses missions et être capable de motiver les chargés de recherche qui interviennent sur les phases amont de recherche de candidats. Il faut également posséder une bonne culture économique, de l'écoute et du discernement pour procéder à la sélection des candidats en entretien. »

La valeur ajoutée de la prestation du consultant réside dans sa capacité à créer une relation de conseil partenaire durable avec ses interlocuteurs candidats ou clients.

■ EXEMPLES D'OFFRES

Exemple d'offre

■ Consultant en recrutement H/F Paris (75) 29 k€/an

Cabinet de conseil en recrutement spécialisé dans la recherche de profils techniques dans le monde des systèmes embarqués électroniques et mécaniques recherche son consultant en recrutement.

Rattaché à la direction, en interface avec l'équipe recrutement, vous aurez en charge: le développement de votre propre portefeuille de clients industriels en Île-de-France, nord et est de la France ainsi que l'accompagnement de vos clients (directeur des ressources humaines); la définition des postes à pourvoir et le suivi des missions de recrutement; la recherche et l'identification de profils (entretien et sélection des candidats); le suivi de l'intégration dans l'entreprise.

De formation mécanique ou électronique, vous avez une première expérience dans un cabinet de recrutement. Vous avez un intérêt certain pour la technique (électronique, informatique, mécanique).

Source: Apec

Exemple d'offre

■ Consultant en recrutement H/F Seine-Saint-Denis (93) 37 à 40 k€/an

La direction des ressources humaines d'une grande entreprise nationale recherche un consultant en recrutement.

Au sein de notre direction des ressources humaines et en interface directe avec nos différentes directions opérationnelles, vous gérez l'intégralité des missions de recrutement qui vous sont attribuées: traitement des annonces, entretiens, sélection, aide à la décision, concernant des profils cadres ou non cadres, pour des métiers techniques, commerciaux et administratifs.

De formation psychologue, vous justifiez d'une expérience de cinq à dix ans dans la fonction recrutement, acquise dans le monde du conseil ou en entreprise, de préférence dans le secteur des services.

Votre autonomie dans la conduite de vos missions et votre sens du dialogue garantissent votre réussite dans le poste.

Source: Apec

Exemple d'offre

■ Consultant senior en recrutement H/F Paris (75) 45 à 53 k€/an

Un cabinet de conseil en management recherche pour sa filiale un consultant en recrutement. Notre savoir-faire nous permet de travailler essentiellement avec des grands groupes sur des missions variées. Notre croissance forte sur l'activité recrutement (+ 70% en 2002) nous conduit à recruter un consultant qui sera à terme responsable de notre bureau parisien.

Après une formation à nos méthodes, vous prendrez en charge l'intégralité du processus de recrutement (prospection, analyse des besoins, approche directe, entretiens individuels et rédaction des dossiers de candidats).

De formation supérieure bac + 4/5, vous avez acquis une expérience en cabinet d'au moins deux ans.

Votre potentiel, votre personnalité, votre capacité à travailler en autonomie seront vos garanties de succès.

Source: Apec

N°16 - Directeur de département conseil

Directeur d'activité de conseil, directeur associé

Le directeur de département conseil a pour mission de concevoir une offre de prestations RH et de la déployer commercialement et techniquement. Il encadre généralement une équipe de consultants et développe le portefeuille de services et de clients.



Cadre confirmé: entre 50 et 120 k€ (la part variable pouvant être importante)

Qui recrute ?

- Cabinets-conseil en ressources humaines
- Organismes de formation
- Cabinets de recrutement
- Cabinets d'outplacement

NB: Les éditeurs de logiciels RH qui ne figurent pas spécifiquement dans le champ de l'étude peuvent employer des directeurs de département conseil.

Rattachement hiérarchique

- Directeur général ou président-directeur général du cabinet

Relations fonctionnelles

- Autres directeurs de département conseil
- Direction de la communication du cabinet
- Direction commerciale du cabinet
- Direction marketing

NB: Tous les cabinets ne disposent pas d'une direction commerciale, marketing ou communication.

■ LE POSTE

Activités principales

Conception de l'offre

- Effectuer une veille économique et juridique dans le domaine de prestation pris en charge.
- Concevoir l'offre et l'améliorer régulièrement.
- Définir les objectifs et moyens associés à son activité, validés par son supérieur.

Constitution et pilotage des équipes projet

- Recruter les équipes salariées ou non salariées nécessaires à la réalisation du projet.
- Encadrer et piloter opérationnellement les équipes.
- Définir les objectifs et missions de chacun.
- Contrôler et évaluer les résultats.

Communication et commercialisation de l'offre auprès de l'extérieur

- Développer le portefeuille client par la prospection commerciale et l'exploitation du carnet d'adresses.
- Répondre aux appels d'offres.
- Rédiger et adresser au client une proposition qui synthétise sa compréhension de la prestation.
- Négocier auprès du client, notamment sur le plan tarifaire.

Participation à la réalisation de la prestation

- Coordonner des projets et valider la correspondance entre la prestation et les attentes du client.
- Communiquer avec le client quant à l'avancement de la mission.
- S'impliquer opérationnellement dans certaines prestations, notamment le conseil de direction.

Activités éventuelles

Le directeur du département conseil est souvent associé aux actions de communication externe de son cabinet. Il peut même piloter directement celles qui ressortent de son activité. L'organisation de petits déjeuners de présentation de ses prestations aux décideurs ou aux médias et la participation aux salons professionnels ou aux colloques font souvent partie de ses activités.

Variabilité des activités

Les missions du directeur du département conseil dépendent de la taille du cabinet et de l'organisation de son employeur.

- **Dans les cabinets de petite taille**, le directeur du département conseil est aussi celui qui dirige l'ensemble du cabinet. De fait, ses missions sont très diversifiées. Ses activités commerciales sont fortes mais il assume plus globalement des missions de gestion de centres de profit qui incluent également des tâches administratives.
- **Dans les cabinets de taille moyenne**, le directeur du département conseil (souvent associé du dirigeant du cabinet) gère l'une des activités du cabinet. Il a un petit nombre d'homologues, qui sont comme lui directeur d'une autre offre ou occupent une direction fonctionnelle. Ses missions sont globales et s'apparentent également à la direction de centres de profit; toutefois, la stratégie générale est du ressort du PDG de l'entreprise, ainsi que la partie administrative.
- **Dans les grands cabinets**, l'organisation du travail est plus parcellisée et le directeur du département conseil est en réalité responsable d'une des offres du cabinet. D'autres grandes directions fonctionnelles ou opérationnelles l'entourent: direction commerciale, direction informatique, direction marketing mais aussi direction de la qualité. Ses missions se centrent sur la production de missions de conseil; elles incluent naturellement le management, et il est rare que le directeur de département conseil se désintéresse de la partie commerciale.

■ LE PROFIL

Diplômes

- École de commerce.
- Formations supérieures dans le domaine des ressources humaines, DESS RH, etc.
- Formation supérieure afférente au domaine de prestation et/ou au secteur auprès duquel cette prestation est commercialisée (par exemple: le directeur d'une activité de recrutement dédiée au secteur du BTP pourra être diplômé d'une école de formation spécialisée BTP telle l'ESTP; un patron d'une activité de formation s'adressant aux métiers de l'environnement pourra être titulaire d'un DESS droit de l'environnement).
- Autres formations supérieures (bac + 4/5) de type universitaire.

Expérience

Le directeur de département conseil dispose d'une expérience professionnelle de cinq ans minimum.

Compétences

- Bonne culture économique et excellente connaissance de son domaine de prestation.
- Possession d'un carnet d'adresses afin de développer son activité commerciale.
- Compétences en comptabilité, contrôle de gestion, finance..., afin d'analyser les résultats de son activité.
- Bon niveau en anglais.
- Maîtrise des techniques de communication orale, car le directeur du département est souvent conduit à s'exprimer devant un groupe: animation de sessions de formation, conduite de réunions, intervention devant un large public, animation de conférences, etc.

Personnalité

- Qualités conceptuelles et analytiques afin de concevoir et structurer une offre de prestations.
- Aisance relationnelle et force de conviction afin de convaincre en interne puis en externe de la qualité des services et les commercialiser auprès des clients.
- Qualités d'écoute afin de comprendre les attentes de ses clients, du public ou de ses collaborateurs.
- Mélange de légitimité (dans le domaine du conseil) et d'autorité, afin d'encadrer une équipe de consultants ayant souvent de fortes exigences sur le plan intellectuel.
- Bonne organisation, pour pouvoir coordonner plusieurs projets à la fois.
- Résistance au stress.
- Qualités de négociation et aptitudes commerciales.
- Polyvalence.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Consultant senior au sein d'un cabinet RH
- DRH ou RRH en entreprise
- Directeur d'un département en entreprise, dans un domaine lui permettant d'acquérir une légitimité et un relationnel dans l'environnement du conseil (par exemple, un directeur juridique d'une collectivité locale pourra, parallèlement à ses fonctions, être formateur dans le domaine du droit public et «basculer» ensuite dans le monde du conseil en prenant la responsabilité complète d'une offre de formation)

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur général ou PDG d'un cabinet-conseil
- DRH
- Directeur ou responsable d'un département en relation avec son activité précédente dans le monde du conseil (par exemple, responsable du recrutement ou responsable de la formation)

■ TÉMOIGNAGE

■ Fabrice Rivière

Responsable de département, Demos Consultants

« Diriger un département conseil permet d'accéder à la polyvalence ! »

« Je n'avais pas planifié une carrière dans le conseil. »
Fabrice Rivière est catégorique, ce n'est pas par vocation qu'il s'est orienté vers le domaine du conseil.

Titulaire d'une maîtrise de droit et un DESS droit de l'environnement à l'université de Strasbourg en 1994, il rejoint la société EFE (Édition Formation Entreprise), une société de conseil en formation, présente dans l'organisation de conférences et de séminaires.

« Je n'ai pas été recruté par cette entreprise pour ma connaissance du monde de la formation, mais parce que je suis juriste de formation et que les prestations à développer concernaient le droit de l'environnement. »

« À partir d'un métier de consultant, j'ai accédé à des missions de responsable de département au fur et à mesure du développement des activités dont j'ai eu la charge. »

C'est au sein du groupe Demos, un organisme de formation de grande taille, que le changement de poste s'est manifesté de façon sensible.

« Je dirige aujourd'hui trois départements: le secteur environnement, le domaine des collectivités territoriales et celui de la santé. Cinq collaborateurs me sont rattachés hiérarchiquement, mais une centaine de formateurs travaillent avec nous, de façon plus ou moins récurrente. »

Si Fabrice Rivière n'est pas entré par vocation dans le conseil, il est persuadé de l'intérêt du poste de directeur de département.

« À 35 ans, j'occupe actuellement un poste qui sollicite mes compétences juridiques et j'aime toujours le droit. Cependant, ce qui me passionne le plus, ce sont les activités transversales propres au métier de directeur de département conseil. »

« Mes responsabilités s'articulent autour de trois axes, variables selon les périodes. »

Ma mission première est de développer commercialement et stratégiquement l'offre de formation: il s'agit de concevoir de nouveaux produits et de convaincre de nouveaux clients. Je m'appuie pour cela sur la direction commerciale du groupe Demos.

Ma seconde mission consiste à manager des projets et des équipes aussi bien internes qu'externes.

Recruter des formateurs ne fait pas partie de mes principales attributions mais je dois piloter cette activité, utiliser mon carnet d'adresses et mettre en place des moyens pour identifier des formateurs.

Je consacre enfin une part de mon temps à mener des actions de marketing et de communication auprès des décideurs, par le biais de salons professionnels, par exemple. »

Un métier qui exige de la polyvalence... mais également un fort investissement professionnel !

Exemple d'offre

■ **Directeur département H/F**
Paris (75) 50 à 70 k€/an

Filiale d'un grand groupe d'ingénierie, notre cabinet est spécialisé en conseil, service et assistance aux clients publics, dont les activités s'articulent autour de trois métiers: maîtrise de projets, programmation fonctionnelle et stratégie/organisation.

Directement rattaché au PDG, vous encadrerez vingt consultants, spécialisés en maîtrise et développement de projets interurbains (quatre agences en France). Les missions consistent à: prendre en main une équipe jeune, fidéliser le portefeuille clients, élargir le spectre de compétences du département, développer de nouveaux clients des secteurs connexes, recruter et intégrer des profils plus expérimentés.

Doté d'un esprit « entrepreneur », vous avez une bonne connaissance des marchés publics, des partenariats publics et privés, des infrastructures ou de l'environnement.

De formation supérieure X/Ponts, TPE ou ESTP/MBA, vous disposez d'une première expérience réussie d'au moins cinq ans dans l'encadrement et/ou le développement.

Source : Apec

N°17 - Consultant formateur

Chargé de formation, formateur

Le consultant formateur met en place, anime et évalue des sessions de formation permettant aux salariés de l'entreprise d'acquérir une compétence ou un savoir-faire professionnel spécifique.



Jeune cadre: entre 25 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 40 et 70 k€

Qui recrute ?

La fonction de consultant formateur est essentiellement présente chez les prestataires: société de conseil spécialisée dans l'ingénierie de formation, SSII, éditeurs de logiciels...

En entreprise, on la rencontre également sous le nom de chargé de formation.

Rattachement hiérarchique

■ Directeur/responsable de la formation

■ Manager de département dans le conseil

■ Directeur d'unités opérationnelles

Relations fonctionnelles

■ Directeurs d'unités opérationnelles ayant exprimé un besoin

■ Responsable de la pédagogie ou responsable ingénierie de formation

■ Chef de projet dans le conseil

■ LE POSTE

Activités principales

Veille technique et économique

- Se tenir informé de l'ensemble des évolutions conjoncturelles et techniques liées au domaine d'intervention.
- Suivre le marché de la formation et les grandes tendances pédagogiques qui le composent.

Recueil des besoins

- Rencontrer directement le client ou recevoir un brief du manager du département concernant la nature du besoin exprimé.
- Explorer le besoin par des questions précises pour l'affiner et le transformer en moyens concrets à mettre en place.

Définition et préparation d'un plan d'intervention

- Formaliser un plan d'intervention précisant l'organisation de la formation, sa durée, le contenu pédagogique, les besoins en termes d'outils (matériel pédagogique, salles de formation...).
- Préparer la formation et l'ensemble des documents supports (transparents, dossiers à transmettre aux salariés formés, exercices...).

Animation de la session de formation

- Réaliser la prestation par l'animation d'une ou plusieurs sessions de formation.
- Vérifier la présence de l'ensemble des salariés inscrits.
- Interagir avec les salariés formés et le responsable de la formation pour optimiser en permanence la prestation et son impact sur l'entreprise.

Évaluation de la formation

- Vérifier la compréhension et l'acquisition de connaissances/compétences des salariés par des évaluations pendant et à la fin de la formation: questionnaires à choix multiples, évaluations qualitatives «à chaud» ou «à froid» des salariés formés, exercices rédactionnels...
- Évaluer la satisfaction des salariés par rapport à la prestation de formation.
- Suivre les résultats post-formation à court et moyen terme en lien avec le responsable de la formation de l'entreprise.

Activités éventuelles

Le consultant peut prendre en charge, de sa propre initiative ou à la demande de son entreprise ou cabinet, une activité rédactionnelle de formalisation de ses connaissances. Il intervient ainsi dans la rédaction d'ouvrages professionnels destinés à une publication interne (pour l'entreprise) ou plus grand public (édition par son cabinet ou par lui-même).

Dans le monde du conseil, la rédaction d'ouvrages professionnels spécialisés peut accroître la légitimité du cabinet (et donc son développement commercial) auprès des décideurs en entreprise.

Variabilité des activités

En entreprise

Le consultant formateur porte généralement le titre de chargé de formation ou de formateur. Il agit le plus souvent sous la responsabilité hiérarchique du responsable de la formation en tant que formateur généraliste sur différents types de sujets. Il doit posséder des capacités d'adaptation pour acquérir un «vernissage technique» suffisant et passer rapidement d'un sujet à un autre.

Le formateur peut également être un opérationnel affecté ponctuellement à une mission de formation. Il capitalise alors son expertise technique développée sur le terrain pour la transmettre à d'autres salariés de l'entreprise.

En cabinet de conseil en formation

Les consultants formateurs sont généralement nombreux. Ils peuvent être généralistes ou spécialisés, en fonction de l'organisation et de la taille du cabinet.

Ils sont en général de véritables opérationnels de la formation, déclinant sur le terrain une formation construite par un responsable pédagogique (ou responsable ingénierie de formation) chargé de construire les différentes prestations du cabinet.

Chez un prestataire SSII ou éditeur de logiciels

Les consultants formateurs interviennent en support pour l'entreprise dont le cœur de métier n'est pas la formation mais la vente de services ou de logiciels.

Les profils rencontrés sont généralement techniques, en rapport avec l'activité de l'entreprise, et spécialisés: les consultants doivent maîtriser parfaitement les logiciels ou la prestation technique de l'entreprise.

En tant qu'indépendant ou en free-lance

On trouve enfin sur le marché nombre de consultants formateurs free-lance intervenant pour les entreprises, mais aussi au sein d'établissements de formation (grandes écoles, universités). Leur périmètre d'intervention est souvent très large puisqu'ils prennent en charge le développement commercial de leur activité, la construction pédagogique de leur offre de formation, l'animation des sessions et le suivi administratif de leur prestation (facturation).

LE PROFIL

Diplômes

- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...
- 3^{es} cycles spécialisés en formation : DESS ingénierie de formation...
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), mastère RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...

Expérience

Ce poste peut s'adresser à de jeunes cadres ou à des cadres confirmés, en fonction de la technicité requise par la formation dispensée.

Compétences

- Expertise dans le domaine enseigné lorsqu'il intervient sur un sujet pointu.
- Bonne connaissance des différents outils pédagogiques et des méthodes pour transmettre son savoir dans les meilleures conditions possible pour lui et son auditoire.
- Maîtrise des techniques liées à la communication interpersonnelle : contrôle de la voix et du débit verbal, gestes, déplacements dans la salle...

- Bonne connaissance du monde de l'entreprise.
- Maîtrise des outils bureautiques courants, en particulier pour la préparation des documents supports à l'intervention (Word et Powerpoint, par exemple).

Personnalité

- Pédagogie : il s'agit de la qualité essentielle du consultant formateur qui doit avant tout être capable de transmettre une compétence ou une connaissance.
- Patience, car certains concepts peuvent être longs à appréhender par un auditoire profane.
- Qualités d'écoute, car le consultant formateur ne doit pas « asséner » une formation théorique, mais échanger avec son auditoire et identifier rapidement les difficultés de compréhension qui peuvent survenir.
- Énergie, car il s'agit d'une activité souvent éprouvante qui nécessite résistance physique et mentale.
- Gestion du temps et du rythme, d'une part car l'attention ne peut être permanente, et d'autre part car il faut traiter tous les éléments souhaités dans le temps imparti.
- Résistance au stress et notamment au trac, car le consultant formateur doit parfois s'exprimer face à des populations nombreuses (en amphithéâtre, par exemple) et expertes ; il doit donc maîtriser son émotion.
- Rigueur et organisation.
- Capacité d'adaptation par rapport aux publics, aux domaines d'intervention...
- Qualités commerciales, en particulier dans le cas des consultants free-lance.

LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Commercial (free-lance)
- Tout poste opérationnel en lien avec le domaine d'expertise du consultant formateur : développeur informatique chez des éditeurs de logiciels, responsable clientèle dans le domaine bancaire...

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable de la formation
- Responsable ingénierie de formation (côté prestataire)
- Chef de projet
- Tout poste opérationnel en lien avec le domaine d'expertise du consultant formateur

■ TÉMOIGNAGE

■ Roy Sprenger

Consultant formateur free-lance

« Être là pour transmettre quelque chose. »

Australien d'origine et parfaitement bilingue anglais/français, Roy Sprenger suit une formation initiale en langues étrangères. Il les enseigne pendant plusieurs années avant de prendre en charge la direction d'un centre de formation en langues. « J'étais alors en quelque sorte formateur de formateurs, car je pilotais la pédagogie de ce centre et la façon dont elle était appliquée. »

En 1995, il décide de s'engager dans une formation complémentaire, un DESS Nouvelles technologies de l'information, et se lance rapidement en tant qu'indépendant.

Dès lors, il partage son temps entre plusieurs activités centrées sur la formation. Il enseigne l'anglais des affaires en entreprise et à l'Université de Troyes, et mène parallèlement en centres de langues des missions de formation de formateurs sur de nouveaux outils pédagogiques comme le e-learning (formation à distance).

Son emploi du temps varie constamment car il s'adapte en permanence aux besoins de ses clients et à leur emploi du temps. Par ailleurs, il doit mener des démarches commerciales pour communiquer sa prestation de services et « ramener des missions ».

Pour mettre en place une formation, Roy Sprenger insiste sur l'importance de chacune des phases amont, centrale et aval.

« J'ai d'abord de nombreux contacts avec l'organisme qui me mandate pour préciser son besoin et apporter une réponse en termes de coût, de programme et de dates. Ensuite, lors de la réalisation, j'essaie d'être humain et proche de mes auditeurs. Il ne faut pas aller trop loin ni trop vite, et bien canaliser son énergie. Il y a souvent une forte attente de la part de ceux qui assistent à la formation et je ne dois pas les décevoir. Je mêle plusieurs moyens et méthodes pédagogiques : visuel, auditif, tactile... Enfin, l'étape de l'évaluation est primordiale car le formateur ne sera plus là ensuite pour accompagner son public à l'issue de la formation. Il est donc impératif de valider la bonne assimilation de l'apprentissage et d'établir un bilan final avec l'organisme commanditaire. »

Roy Sprenger insiste également sur les difficultés du statut d'indépendant. « Le parcours administratif pour créer son entreprise est long et facilement décourageant. À cela viennent se conjuguer les difficultés commerciales. Il faut se faire connaître ce qui représente un investissement temps important. »

Exemple d'offre

■ **Consultant formateur H/F**
Paris (75) 30 k€/an

Cabinet de conseil en management et motivation (70 consultants), nous intervenons auprès d'entreprises (tous secteurs), d'institutions ou d'équipes de sport de haut niveau, pour aider les managers à développer les performances de leur équipe en jouant sur le levier du management et de la motivation (audit, conseil, formation, coaching...).

Vous êtes intégré à un ou plusieurs projets et vous consacrez à l'animation de séminaires de formation chez nos clients. Vous évoluez, après un ou deux ans, vers la mission de chef de projet.

Une première expérience de management terrain serait appréciée.

Bilingue anglais, vous disposez de plusieurs qualités : sensibilité humaine (contact, animation...), esprit de service, énergie, sourire, enthousiasme et autonomie.

Ce poste requiert une certaine mobilité géographique (nombreux déplacements sur la France).

Source : Apec

Exemple d'offre

■ **Consultant formateur H/F**
Versailles (78) 50 à 65 k€/an

Cabinet de formation-conseil en management et organisation, nous recrutons un consultant-formateur.

En qualité de consultant senior, vous conduirez des missions de conseil, assistance technique et formation sur des projets dans le secteur industriel ou de services, et participerez au développement des affaires.

Vous avez acquis une expérience significative de la planification et du pilotage de grands projets internationaux.

Mobile et disponible, vous maîtrisez parfaitement l'anglais, et si possible une autre langue européenne.

Source : Apec

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 10.3 – Formation continue

■ La fiche JD – 1^{er} emploi. Collection Métiers

- N° G2 – animateur de formation

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°18 - Chargé d'études RH

Chargé de reporting RH, responsable des données sociales, chargé de missions RH

Le chargé d'études RH collecte, analyse et synthétise des informations et des données sociales qualitatives et quantitatives qui permettront à l'entreprise d'orienter sa politique ressources humaines.



Jeune diplômé: entre 25 et 30 k€
Jeune cadre: entre 30 et 40 k€
Cadre confirmé: entre 45 et 50 k€

Qui recrute ?

- Instituts d'études et de sondage
- Agences de communication RH
- Cabinets de conseil RH
- Grands groupes ou grandes entreprises ayant une entité RH suffisamment dimensionnée (en général structures de plus de cinq mille personnes)

Rattachement hiérarchique

- Directeur des études RH
- Responsable du développement RH
- Responsable des ressources humaines
- Directeur des ressources humaines
- Direction administrative et financière
- Responsable des relations sociales

Relations fonctionnelles

- Directions opérationnelles
- Direction juridique
- Direction du contrôle de gestion
- Direction des systèmes d'information

■ LE POSTE

Activités principales

Centralisation des besoins de l'entreprise en termes de données sociales

- Collecter l'ensemble des besoins des directions opérationnelles et ressources humaines.
- Définir les moyens et méthodologie adéquats : études qualitatives ou quantitatives, sources documentaires, veille concurrentielle, réalisations en interne ou appel à des prestataires...

Mise en œuvre des moyens permettant d'obtenir des informations

- Piloter les relations avec les services ou prestataires afin d'obtenir des informations qualitatives ou quantitatives : remontée des informations auprès des agents RH, achat de bases de données, brief auprès d'un institut d'études...
- Mener des entretiens de groupe ou en face à face dans le cadre d'études qualitatives.
- Manipuler les données chiffrées disponibles afin de faire émerger des informations lisibles et pertinentes.
- Assurer une veille sur l'ensemble des problématiques RH en rapport avec les grands chantiers stratégiques de l'entreprise.

Suivi des effectifs de l'entreprise

- Centraliser et analyser les données statistiques liées aux effectifs de l'entreprise : taux de turn-over, âge des salariés, rémunérations...
- Assurer le reporting auprès des directions concernées.

Synthèse et recommandations

- Analyser et synthétiser l'ensemble des informations recueillies, et en particulier contribuer à la rédaction du bilan social.
- Émettre des recommandations permettant d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise.
- Rédiger un rapport et présenter les résultats des études aux directions concernées.

Activités éventuelles

Le chargé d'études RH peut piloter des projets visant à faire évoluer le système d'information RH de l'entreprise. Il en est un utilisateur direct et en perçoit les avantages comme les inconvénients.

Il peut par ailleurs travailler sur des projets opérationnels directement en lien avec les sujets sur lesquels il œuvre.

Variabilité des activités

- **En institut d'études ou cabinet de conseil RH**, le chargé d'études RH est souvent en relation directe avec les clients. Il identifie leurs besoins et leur livre les analyses statistiques correspondantes. En amont, il intervient quasi systématiquement sur le brief des enquêteurs qui vont recueillir les informations. Il doit ensuite interpréter les résultats et présenter à ses clients des synthèses parfois accompagnées de recommandations stratégiques. Il intervient le plus souvent sur des bilans sociaux impliquant une part lourde de traitement statistique.
- **En agence de communication RH**, le chargé d'études RH détermine pour les entreprises, en fonction de la population à toucher, la stratégie de communication média la plus appropriée. Il procède ainsi à une analyse des différents supports (principalement presse et Internet) et élabore un dossier de synthèse appelé plan multimédia présentant les supports retenus et le calendrier de diffusion.

Par ailleurs, un chargé d'études RH peut être exclusivement spécialisé en fonction de l'entreprise ou de son profil sur des études qualitatives ou quantitatives.

- **Chargé d'études qualitatives** : il s'agit de collecter et d'analyser des informations riches et complexes exprimées lors d'entretiens en face à face ou en groupe. Les principales applications en ressources humaines sont les chantiers de développement RH dans l'entreprise, le degré d'attachement des salariés à l'entreprise, le climat social...
- **Chargé d'études quantitatives** : les données exploitées sont exclusivement chiffrées et prennent souvent la forme de bases de données. Les principales applications en ressources humaines sont la consolidation des données sociales, le panorama social mondial, les études de rémunération...

■ LE PROFIL

Diplômes

- DESS, DEA spécialisés en statistiques ou économétrie, ou écoles d'ingénieurs orientées statistiques (Ensaie, Ensaie).
- Formations supérieures généralistes de type ESC ou IEP Paris.
- Maîtrise ou 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines (DESS, mastère...).
- Formations supérieures en sociologie ou sciences sociales.
- Maîtrise ou 3^e cycle en droit social.

Expérience

Ce type de poste s'adresse aux jeunes diplômés, jeunes cadres ou cadres confirmés.

Compétences

- Maîtrise des outils informatiques spécifiques liés aux systèmes d'information RH de l'entreprise (SAP, Peoplesoft...) ou compétences en informatique suffisantes pour les appréhender rapidement.
- Culture ressources humaines, afin d'être le plus pertinent possible dans les recommandations stratégiques et de bien comprendre les enjeux d'une étude.
- Maîtrise parfaite des outils bureautiques courants (notamment Excel et Access), voire de certains outils statistiques pour les postes les plus techniques (SPAD, SPSS, SAS).

Personnalité

- Qualités d'analyse et de synthèse: il s'agit du cœur du poste et de la principale valeur ajoutée du chargé d'études RH.
- Goût pour les chiffres, car les informations quantitatives représentent souvent une part importante du travail.
- Fiabilité et rigueur, la moindre erreur pouvant influencer fortement sur les conclusions d'une étude.
- Pragmatisme: toutes les analyses et les recommandations doivent reposer sur des éléments concrets identifiés et vérifiés.
- Autonomie: il est rare de rencontrer des études menées par plusieurs chargés d'études à la fois, ces derniers doivent donc faire preuve d'autonomie sur les dossiers qu'ils traitent.

- Force de proposition: il s'agit aussi bien d'anticiper les besoins en termes d'études que de faire preuve d'originalité ou d'audace dans les recommandations stratégiques.
- Force de conviction: pour être capable de défendre ses positions, le chargé d'études doit convaincre ses interlocuteurs de la pertinence de ses analyses.
- Sens relationnel, pour favoriser un dialogue privilégié avec l'ensemble des directions de l'entreprise.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Assistant RH
- Chargé d'études socio-économiques

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable des études RH
- Chargé de recrutement
- Chargé de formation
- Responsable compensation & benefits

Exemple d'offre

■ Chargé de mission RH/formation H/F Région Sud-Ouest 24 à 28 k€/an

Groupe français leader dans son domaine d'activité (6 000 salariés - 516 millions d'euros de chiffre d'affaires) recherche un chargé de mission RH/formation pour la région du Sud-Ouest (poste basé à Bordeaux).

Rattaché au directeur de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, vous êtes chargé de l'animation des formations sur la région et vous participez à la conception de programmes de formation destinée notamment à la force de vente. Vous participez au recrutement des commerciaux et des ouvriers ainsi qu'à la détection des potentiels en relation avec le directeur du personnel de la région. Vous intervenez sur des missions ponctuelles RH (partenariat avec ANPE, armée).

De formation supérieure en ressources humaines, vous avez une expérience de plusieurs années dans la fonction. La connaissance de la population commerciale et ouvrière est un atout. Des déplacements sur le sud-ouest de la France sont à prévoir.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Marie de Beauregard

Chargée d'études RH, Accor

« Une bonne fonction d'entrée dans les ressources humaines. »

Titulaire d'une maîtrise de sciences économiques obtenue à La Sorbonne, Marie de Beauregard choisit une orientation ressources humaines à travers le DESS RH de Dauphine, « l'année la plus intéressante » de son point de vue, qui complète parfaitement un parcours jusqu'alors orienté économie/gestion.

Jeune diplômée, elle préfère l'aventure et l'enrichissement d'une mission humanitaire (six mois pour une ONG française) à l'entrée dans la vie active. À son retour, et après quelques mois de recherche, elle intègre le groupe Accor pendant l'été 2002 au poste de chargée d'études RH.

Rattaché à la direction générale des ressources humaines en charge de la coordination RH pour l'ensemble du groupe, le poste de Marie de Beauregard se situe au sein du département « innovation, reconnaissance, indicateurs et recueil d'opinions ». Ses attributions ont trait au reporting RH et à la collecte des indicateurs sociaux au niveau mondial, c'est-à-dire pour toutes les implantations et enseignes du groupe.

Une part importante de son activité, environ 60 %, est ainsi consacrée à la remontée des informations sociales, à leur analyse statistique, aux phases de reporting et de communication RH. « Nous organisons l'étude des données sociales de façon semestrielle. Mes principaux interlocuteurs sont des correspondants RH, cinquante personnes au total, situés au sein des différentes entités et qui centralisent l'information pour leurs périmètres respectifs. »

D'autres sujets peuvent entrer dans ses fonctions. « Je peux intervenir sur le site de recrutement du groupe, sur la boîte à idées électronique du groupe, ou encore sur la mise en place d'indices de performance RH. » Le poste de Marie de Beauregard est ainsi à la convergence entre les études qualitatives ou quantitatives et les SIRH, qui lui permettent de récolter et diffuser l'information.

De ce fait, le poste de chargée d'études apparaît comme un observatoire privilégié des ressources humaines de l'entreprise en général, et du groupe Accor en particulier. La variété des sujets abordés l'amène à se documenter en permanence sur l'actualité RH (loi NRE sur le reporting social, parité homme/femme en entreprise...) et à côtoyer nombre d'opérationnels RH.

Les difficultés du métier existent néanmoins : « L'obtention des informations n'est pas toujours immédiate et doit souvent se faire avec diplomatie... Par ailleurs, si le poste de chargée d'études RH permet d'apprendre, l'envie de passer du côté opérationnel est très présente et doit, selon moi, se concrétiser à un moment donné. »

Exemple d'offre

■ Chargé de mission H/F
Franche-Comté 47 k€/an

Société immobilière de l'est de la France (450 salariés), nous recherchons un chargé de mission.

Pendant dix-huit mois, vous serez chargé de seconder le directeur des ressources humaines dans la réalisation de projets RH : la mise en œuvre d'une politique RH, la définition, choix et mise en place d'un nouveau système d'information paie et RH, et enfin la participation à l'optimisation d'outils de gestion en ressources humaines. Votre expérience comme responsable des ressources humaines vous a amené à conduire des projets à dimension stratégique.

Source : Apec

À voir aussi

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 1.2 – Adjoint, conseil de direction
- N° 4.6 – Études socio-économiques
- N° 5.3 – Marketing

■ Les fiches JD – 1^{er} emploi. Collection Métiers

- N° C2 – Chargé d'études économiques
- N° E1 – Chargé d'études marketing
- N° F3 – Auditeur junior
- N° J1 – Consultant junior

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°19 - Consultant en accompagnement

Consultant en outplacement, consultant en redéploiement, outplacer, responsable d'une cellule de reclassement

Le consultant en accompagnement prend en charge, à la demande d'une entreprise ou d'un individu, tout ou partie de l'accompagnement professionnel d'un ou plusieurs salariés.



Jeune cadre: entre 25 et 40 k€

Cadre confirmé: entre 40 et 80 k€ (pour partie sous forme de variable)

Qui recrute ?

Les prestataires, soit les cabinets-conseil en ressources humaines proposant à leurs clients des prestations d'outplacer, soit les cabinets d'outplacement spécialisés dans ce domaine.

Rattachement hiérarchique

- Manager du département conseil
- PDG du cabinet

NB: Un certain nombre de consultants en accompagnement exercent ces missions avec le statut d'indépendant.

Relations fonctionnelles

- Manager du département conseil
- Documentaliste
- Autres consultants du cabinet

■ LE POSTE

Activités principales

Proposition au client

- Écouter le besoin du client (entreprise ou individu).
- Établir une proposition d'accompagnement en cernant la ou les prestations adaptées à la situation : bilan de compétences, outplacement individuel, outplacement collectif...
- Conseiller et rassurer le client par rapport à l'ensemble du processus.
- L'orienter le cas échéant vers des spécialistes, sur certains aspects, en particulier juridique.

Construction du plan d'accompagnement

- Établir une proposition tenant compte des besoins du client.
- Définir les objectifs, le planning et les modalités de l'intervention.
- Présenter la prestation au client et/ou aux salariés bénéficiaires de la prestation.

Réalisation du projet d'accompagnement

- Réaliser tout ou partie de la prestation d'accompagnement, intégrer un bilan de compétences ou s'inscrire dans le cadre d'un outplacement individuel et collectif (cf. le paragraphe Variabilité de la fonction).
- Intervenir auprès du salarié pour identifier ses compétences et l'aider dans la définition de son projet professionnel.

Suivi du projet et conseil

- Accompagner le salarié dans le cadre de la réalisation de son projet professionnel.
- Ajuster sa contribution et revenir vers son client pour le tenir au courant de l'avancement du projet.
- Évaluer les résultats de son action au terme de la prestation.

Activités éventuelles

Le consultant en outplacement peut avoir des fonctions de management sur quelques collaborateurs, notamment dans le cadre d'opérations importantes d'outplacement (outplacement collectif).

Il peut être force de proposition auprès du salarié pour la réalisation de formations.

Il assure parfois d'autres prestations de conseil RH que l'accompagnement (par exemple, le conseil en recrutement ou la formation).

Variabilité des activités

Le conseil en accompagnement intègre en réalité plusieurs prestations.

Le bilan de compétences

Les consultants qui réalisent à titre principal des bilans de compétences réalisent avant tout des missions d'analyse de parcours professionnel, d'identification des compétences, des qualités personnelles et des domaines d'amélioration. Ils conseillent en outre le salarié dans le cadre de son projet professionnel. Le bilan de compétences peut être la première phase d'une démarche d'outplacement. Mais il s'agit d'une prestation prévue par la loi et qui peut bénéficier à tout salarié quelle que soit sa situation dans l'entreprise.

L'outplacement individuel

Dans le cadre de cette prestation, le consultant s'applique à définir un programme personnalisé, alternant des phases d'entretien de face à face, des ateliers collectifs et des périodes de travail personnel. L'outplacement individuel bénéficie principalement à la population cadre avec de notables exceptions.

L'outplacement collectif

Il s'inscrit dans le cadre de cellules de reclassement mises en place par le prestataire, auxquelles participent en général plusieurs consultants du cabinet : certains consultants seniors assurent la coordination de la cellule de reclassement, d'autres animent les ateliers ; d'autres enfin, plus juniors, assurent le travail de recensement et de gestion des offres d'emploi en communiquant (par téléphone ou par un autre canal) les profils des « outplacés » aux recruteurs.

Le coaching

Il s'agit d'une prestation développée assez récemment par des consultants appelés « coach ». Elle peut prendre différentes formes : entretiens en face à face, entretiens collectifs, accompagnement au quotidien sur le terrain..., le but étant l'amélioration de la performance professionnelle d'un cadre ou d'une équipe de cadres (le plus souvent des cadres commerciaux ou des directeurs d'activités).

En outre, l'accompagnement professionnel est pratiqué par des consultants qui :

- soit cumulent des missions de développement commercial et de production (réalisation et/ou coordination) de missions ;
- soit sont exclusivement réalisateurs (producteurs et/ou réalisateurs) de prestations et n'ont pas de missions ou de responsabilités de développement commercial.

Enfin, des spécificités existent selon que le client est un particulier (cas du bilan de compétences) ou une entreprise (cas du bilan de compétences, de l'outplacement individuel et collectif). Dans le second cas, les opérations sont de plus grande envergure et mobilisent des équipes plus importantes avec, le cas échéant, répartition des rôles entre celui qui assure la fonction commerciale, celui qui coordonne les projets et celui qui réalise les prestations.

■ LE PROFIL

Diplômes

- 3^{es} cycles spécialisés en gestion des ressources humaines : DESS en gestion des ressources humaines (IEP Paris, Sorbonne, Celsa, Ciffop, IAE Lille, Université Lyon...), maîtrise RH (École normale supérieure, ESCP...).
- Formations bac + 4 spécialisées en ressources humaines : maîtrise RH, IGS...
- Formations supérieures bac + 4/5 en sociologie, psychologie ou sciences sociales.
- Formations supérieures bac + 4/5 généralistes, type ESC, sciences de gestion...
- Formations techniques bac + 4/5 spécialisées en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise : ingénieurs dans le high-tech ou certains domaines industriels, diplômés de l'ITB (Institut des techniques bancaires) dans le secteur bancaire...

Expérience

Ce poste est proposé à des cadres possédant au moins deux ans d'expérience pour les « producteurs » et au moins cinq ans pour les consultants « apporteurs et producteurs ».

Compétences

- Connaissance du monde l'entreprise, du fonctionnement du marché de l'emploi, des métiers, des qualifications requises et des formations initiales et continues.
- Bonne pratique des tests de personnalité et des outils de communication personnelle.

Personnalité

- Excellente écoute pour réunir le maximum d'informations.
- Capacité d'analyse afin d'identifier les acquis professionnels et personnels ainsi que les pistes de progrès.
- Empathie pour mettre en confiance l'outplacé et le rassurer.
- Force de conviction pour convaincre le salarié de ses atouts (outplacement individuel et collectif) puis persuader les employeurs potentiels de la qualité du profil (outplacement collectif).
- Optimisme et capacité à diffuser auprès du cadre du dynamisme et de l'envie.
- Sens de la diplomatie pour conduire l'outplacé à « rectifier le tir » et à prendre conscience en douceur de ses points faibles.
- Intuition pour « estimer » le mental du salarié.
- Résistance à la pression, notamment affective.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Consultant en ressources humaines
- Consultant en recrutement
- RRH
- Psychologue du travail

Évolution professionnelle (P+1)

- Consultant en ressources humaines
- Consultant en recrutement
- Manager du département conseil en accompagnement
- PDG d'un cabinet de conseil en accompagnement
- DRH
- RRH
- Responsable mobilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Sylviane Dieppe

Consultante en accompagnement, Right Garon Bonvalot

«Changer de région, de métier et de culture: voilà ce qui prépare au métier de consultant en outplacement.»

Sylviane Dieppe est aujourd'hui consultante en outplacement au sein de la société Right Garon Bonvalot, cabinet d'outplacement.

Selon elle, accéder au métier de consultant en accompagnement nécessite que soit accomplie une «double trajectoire, à la fois personnelle et professionnelle».

«Avant d'exercer ce métier, j'ai connu de nombreux environnements fonctionnels, culturels et sectoriels. J'ai commencé ma carrière en tant que documentaliste en France et aux États-Unis, puis je me suis orientée vers les ressources humaines lorsque j'ai rejoint le groupe Crédit Agricole en tant que responsable RH. Je me suis formée progressivement à la psychologie du travail, j'ai obtenu un DESS en psychologie du travail et suivi une formation à la graphologie.»

Au début des années 1990, Sylviane Dieppe rejoint le monde du conseil. «Mon expérience chez Egor m'a permis d'appréhender le fonctionnement d'un cabinet de taille importante. En 1992, j'ai changé à nouveau de région et développé ma propre activité de conseil à Clermont-Ferrand.»

Elle s'intéresse de plus en plus à l'outplacement et développe, en 1995, l'activité outplacement du cabinet Adecco. Après une courte période en tant qu'indépendante, elle intègre en 2000 les équipes de Right Garon Bonvalot.

«Être consultant en outplacement nécessite d'être mobile et de pouvoir s'adapter à de nombreuses cultures. Par ailleurs, il faut aussi être capable de faire un travail sur soi pour bien se connaître et savoir en particulier ce que l'on peut projeter lors des entretiens avec l'outplacé.»

«Mon expérience opérationnelle et ma pratique du recrutement m'ont également beaucoup aidée.»

«Mes activités chez Right Garon Bonvalot sont diversifiées. Elles reflètent les différentes prestations que nous fournissons à l'outplacé. Nous sommes au service des cadres à la recherche d'un emploi et alternons des périodes d'entretiens individuels, une permanence et des phases d'animation d'atelier. J'assure également une relation régulière avec le client mais mon rôle principal n'est pas de développer un chiffre d'affaires.»

Les ateliers font partie de la démarche proposée aux candidats et s'intercalent dans les différentes phases de la prestation: «réussir sa transition», «la cartographie du projet», «l'approche du marché caché», «l'approche du marché officiel»... ces sujets étant quelques exemples des thèmes abordés.

Et bien sûr, le dernier atelier, «savoir négocier son contrat». Celui que tout outplacé souhaite mettre en pratique.

Exemple d'offre

■ **Consultant bilan, outplacement, recrutement**
Saint-Denis (93) 23 à 30 k€/an

Nous sommes une entreprise spécialisée en ressources humaines bilan de compétences auprès des salariés et des demandeurs d'emploi, coaching, outplacement, recrutement et composée actuellement de six consultants à temps plein. Pour la création de notre nouvelle agence à Saint-Denis La Plaine, nous recherchons deux consultants en bilan de compétences, outplacement et recrutement. Vous accompagnez les personnes dans la démarche de bilan et vous rédigez la synthèse finale. De formation supérieure (DESS ou grande école), vous possédez déjà une expérience de cinq à dix ans dans l'un de ces domaines. Vous développez les activités de recrutement ou d'outplacement.

La rigueur, l'autonomie, la capacité à travailler en équipe, l'esprit d'initiative et les qualités relationnelles sont les savoir-être recherchés.

Source: Apec

À voir aussi

■ **La fiche Fonctions. Collection Métiers**

● **N° 10.2 – Recrutement, administration des ressources humaines**

Consultable aussi sur: www.apec.fr, rubrique «marché»

N°20 - Ergonome

Ergonome psychologue du travail, ergonome industriel, ergonome ingénieur, ingénieur en prévention des risques

L'ergonome est chargé d'étudier et d'améliorer l'organisation du travail dans l'entreprise et en particulier d'aménager et/ou concevoir les postes et les conditions de travail.



Jeune cadre: entre 25 et 35 k€

Cadre confirmé: entre 35 et 60 k€ (la partie variable étant la plus forte en cabinet)

Qui recrute ?

- Les cabinets RH, proposant, entre autres, des prestations en matière d'ergonomie.
- Les cabinets spécialisés dans le domaine de l'ergonomie (il s'agit le plus souvent des structures de petite taille).
- Grandes entreprises, présentes principalement dans le secteur industriel; par exemple l'automobile, l'électronique...
- Quelques grandes entreprises dans le domaine des services; par exemple dans le secteur hospitalier.

Rattachement hiérarchique

En cabinet

- Dirigeant du cabinet
- Directeur du département conseil en ergonomie
- Consultant RH

En entreprise

- DRH
- Directeur général de l'entreprise
- Directeur industriel

Relations fonctionnelles

- Autres consultants et associés du cabinet
- Différents managers de la direction de la production (directeur de production, chef d'atelier...)

- Services connexes à la production et en premier lieu le service méthodes et industrialisation
- Service médical de l'entreprise et la médecine du travail

■ LE POSTE

Activités principales

La démarche ergonomique comprend plusieurs étapes successives.

Prospection et analyse de la demande

- Prendre contact avec le client.
- Formuler et reformuler sa demande.

Rédaction d'une proposition d'intervention

- Définir les enjeux définis (exprimés par le client) et latents (non exprimés par le client mais présents en filigrane dans la demande) de l'intervention.
- Négocier avec le client les conditions de l'intervention (coût, planning, temps...).

Phase d'observation

- Observer les opérateurs en situation réelle de travail.
- S'entretenir avec les opérateurs.
- Collecter un maximum d'informations par différents moyens: prise de notes, prise de vues (photographies ou films), prise de mesures (par exemple mesures de bruit)...
- Étudier le fonctionnement des équipements et les dispositifs de sécurité au travail.
- Analyser les observations dans le cadre d'un rapport remis au client.
- Diagnostiquer les dysfonctionnements constatés.
- Mettre en exergue des propositions comprenant des pistes d'action et des propositions détaillées.

Suivi et accompagnement du projet

- Mettre en œuvre et coordonner les étapes du projet.
- Animer un groupe de travail et organiser les comités de pilotage.

Activités éventuelles

L'ergonome peut intervenir en tant que formateur dans le monde de l'enseignement ou en entreprise, par exemple dans le cadre d'une démarche de prévention vis-à-vis du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Il peut également mener des actions de communication externe, lors de salons, séminaires, colloques..., ce qui participe à sa mission de veille économique et technique des pratiques en matière d'ergonomie.

Son champ d'intervention traditionnel consiste à adapter l'outil de travail à l'homme en analysant les interfaces homme-machine.

Cependant, il intervient de plus en plus dans les processus de conception du produit, d'un poste de travail, d'un service ou d'une usine, de la chaîne de production, et plus largement dans l'organisation du travail.

Variabilité des activités

Cette définition de poste s'inscrit en cabinet. Cependant, certains ergonomes exercent leur métier en entreprise.

Les objectifs restent les mêmes mais les conditions d'exercice sont différentes, le client étant interne. En particulier, l'activité commerciale est bien entendu réduite et le rôle de conseil est souvent moins fort. En revanche, l'ergonome peut être associé plus en aval à la mise en place et au suivi des projets de conception ou d'aménagement des postes de travail. Il a également des responsabilités plus grandes dans la prévention des accidents du travail et plus généralement en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail.

Par ailleurs, selon son expérience (junior ou senior), l'ergonome n'a pas le même champ d'intervention.

- L'ergonome junior est chargé de l'aménagement des postes de travail.
- L'ergonome senior intervient de façon plus active dans la conception de postes.

La fonction d'ergonome peut enfin trouver sa place dans différents domaines d'activité qui induisent de profondes déclinaisons.

- Le domaine industriel: l'ergonome agit principalement sur des sites de production (usines). Il prend en considération des critères essentiellement physiques ayant des conséquences sur la sécurité, le confort et la productivité du salarié.
- Le domaine médical: la fonction d'ergonome est fréquemment présente dans les environnements hospitaliers, pour favoriser la performance du personnel hospitalier tout en maximisant le confort des patients.
- Le domaine du multimédia (ergonomie virtuelle): l'ergonome organise le contenu d'un site Internet ou d'un CD-Rom pour en faciliter l'utilisation. Le poste d'ergonome multimédia est présent dans le monde de l'édition de logiciels, de la création de sites Web, mais aussi dans le secteur bancaire ou plus largement dans l'univers des services.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Formations supérieures techniques (de bac + 2 au diplôme d'ingénieur).
- Formations supérieures en sciences humaines (psychologie du travail, psychologie sociale ou expérimentale), en ressources humaines... idéalement avec spécialisation en ergonomie.
- DESS sciences cognitives, ergonomie, gestion des risques...
- Formations médicales (médecine, médecine du travail...).
- DEA en ergonomie du CNAM.

Expérience

En cabinet, le poste est accessible aux jeunes cadres et aux cadres confirmés. En entreprise, une expérience professionnelle minimale (environ quatre ans) est requise.

Compétences

- Bonnes notions en psychologie, sociologie, physiologie (fonctionnement de l'être humain)...
- Connaissances en matière de sécurité, d'hygiène et de conditions de travail.
- Connaissances juridiques (législation du travail, droit de la Sécurité sociale).
- Maîtrise de la démarche ergonomique.
- Pratique des techniques et des méthodes d'administration de questionnaires et de recueil de données.
- Maîtrise des études qualitatives voire quantitatives.
- Connaissance de l'organisation de l'entreprise et de son environnement.
- Excellente connaissance du domaine des méthodes et de l'industrialisation, des process de production...

Personnalité

- Capacités d'analyse mobilisées lors de la phase d'observation.
- Résistance aux pressions et aux influences, chacun (opérateurs, chefs d'atelier, dirigeants) défendant auprès des ergonomes des points de vue divergents voire parfois opposés.
- Qualités de communication, mélange de fermeté, d'empathie et de diplomatie pour faire valoir sa position.
- Capacités à innover et à faire émerger des propositions.
- Sens du concret afin de prendre en compte la réalité de l'entreprise (définir ce qui est souhaitable mais aussi ce qui est possible).

- Persévérance et opiniâtreté tout au long de l'intervention.
- Rigueur afin de respecter le déroulement de la démarche ergonomique.
- Curiosité et capacité d'écoute afin d'obtenir des informations pertinentes.
- Polyvalence et capacité d'adaptation face à des publics, des situations ou des demandes différents.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Infirmier, médecin du travail
- Ingénieur de production
- Psychologue du travail
- Responsable méthodes et industrialisation

Évolution professionnelle (P+1)

- Consultant en ressources humaines
- Responsable développement RH (dans le cadre d'un projet industriel)
- Chef de projet industrialisation

Exemple d'offre

■ **Ergonome H/F**
Haute-Loire 35 à 50 k€/an

Leader mondial de systèmes automobile, 113 000 personnes et près de 600 implantations, recrute pour son site de production électronique automobile un ergonome.

Rattaché au responsable méthodes, vous recherchez l'adéquation optimale entre le bien-être de notre personnel dans l'environnement de travail et l'efficacité de l'outil de production : revues de projets d'industrialisation, identification et analyse des risques potentiels et réduction de ces risques. Vous réalisez les diagnostics et les audits sur les équipements existants, proposez et/ou mettez en œuvre les actions nécessaires et vous assurez de l'efficacité des solutions. Vous sensibilisez et formerez nos équipes techniques.

De formation supérieure technique, vous êtes titulaire d'un bac + 5 en ergonomie et/ou avez au moins trois ans d'expérience similaire dans un contexte de grande série. L'anglais est requis.

Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Christian Benacer

Consultant en ergonomie chez Ergon'hommia

«L'ergonomie est une discipline relativement jeune; notre mission est de mieux faire connaître sa démarche, ses méthodes et les enjeux qu'elle analyse.»

Christian Benacer parle de son métier avec passion et conviction. Il insiste fréquemment sur l'application de la déontologie de la discipline dans toute intervention. Mais il est conscient des risques encourus lors de prestations de courte durée.

Concrètement, quel est l'enjeu pour un ergonome ?
«L'application de la démarche ergonomique telle qu'on nous l'enseigne à l'université reste fondamentale et pertinente mais nécessiterait souvent un temps d'intervention que les demandeurs ne sont pas en mesure de commander, et se heurte parfois aux réticences du client pour nous laisser le champ d'investigation dont nous avons besoin. Ainsi, le challenge de toute prestation consiste à tendre vers (ou à créer) un compromis acceptable, le refus d'intervenir restant possible, entre les impératifs déontologiques et méthodologiques et les moyens effectifs dont nous disposons (temps, données générales fournies, possibilité de prise vidéo, entretiens avec les opérateurs, rencontre avec le médecin du travail...).»

Outre les «pistes d'action» et les propositions détaillées d'aménagements (pré-concepts de postes de travail, plan d'implantation, solutions organisationnelles, etc.), lesquelles sont d'ordre pragmatique, l'ergonome doit, comme tout intervenant extérieur, être convaincant (quantifications, comparaisons, usage d'outils, présentations thématiques...) et intégrer impérativement une dimension pédagogique, deux aspects coûteux en temps.

«En amont, il faut tout d'abord convaincre l'entreprise de l'utilité de sa prestation: le champ d'application de l'ergonomie, les types de solutions, concrètes et abouties, proposés et la rigueur de la discipline étant encore trop méconnus. Le danger réside parfois, notamment lorsque l'on débute, dans le fait de se braquer lorsque l'interlocuteur tend à restreindre nos moyens ou à biaiser notre approche, alors que l'on peut finalement le convaincre progressivement avec plus de souplesse.»

Mais, à entendre Christian Benacer, le travail d'argumentation se poursuit plus en aval.

«Lorsqu'une mission nous a été confiée, il s'agit d'être très vigilant au cadrage de l'intervention, et le client doit cerner notre méthodologie et les enjeux que nous analysons. Même un client de bonne volonté peut tendre à restreindre notre champ de compétences et d'intervention; le déroulement de l'étude devant poursuivre constamment le travail de persuasion. Notons cependant que les différents acteurs rencontrés sont souvent beaucoup plus ouverts et disponibles que ce que l'on pourrait imaginer.»

Pour desserrer l'étau et ne pas se cantonner aux problèmes pressentis par l'entreprise ou ne pas servir d'«alibi politique», l'ergonome doit être en mesure de dégager l'ensemble des «enjeux» (y compris ceux parfois passés sous silence), ce qui suppose une phase de recueil de données dépassant le cadre de l'atelier observé et une latitude suffisante dans l'observation et les entretiens avec les différents acteurs, notamment les opérateurs.

«Par exemple, quand un industriel nous consulte pour étudier un problème d'éclairage, il s'agit d'élargir a priori le champ d'analyse et de déterminer si ledit problème d'éclairage n'est pas plus largement le symptôme d'un problème plus général des conditions de travail voire du contexte social – comme c'est souvent le cas lorsqu'on se focalise sur l'ambiance lumineuse.»

Selon Christian Benacer, «l'ergonome doit donc se dégager d'une approche uniquement techniciste, bien qu'elle soit essentielle: une formation d'ingénieur peut être pertinente mais un cursus initial dans le domaine des sciences humaines présente également de sérieux atouts, notamment par la similarité de la démarche exploratoire entre les deux disciplines et le regard sur le "facteur humain". L'essentiel, au-delà du cursus d'origine, est d'avoir une connaissance approfondie du déroulement de la démarche ergonomique, d'être extrêmement consciencieux et de se former constamment.»

Lui-même a suivi une maîtrise d'ergonomie (2001- Université Lyon II), après avoir poursuivi un cursus en sciences humaines l'ayant conduit à un DEA de sociologie (Montpellier III 1997).

Il a 32 ans, l'ergonomie a 30 ans. Christian Benacer désire plus que jamais défendre l'intégrité et l'unité de la démarche ergonomique (francophone) et montrer que celles-ci sont tout à fait pertinentes pour l'entreprise, notamment pour les résultats à court, moyen et long terme.

POUR ALLER PLUS LOIN

- ORGANISMES
- ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
- PUBLICATIONS
- SITES INTERNET

Organismes

ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

SYNTEC Recrutement

Convention collective des cabinets de recrutement
3, rue Léon-Bonnat – 75016 Paris
Tél. : 01 44 30 49 20
www.syntec-recrutement.org

CSNCR

Chambre Syndicale Nationale des Conseils en Recrutement
30, rue Fabert – 75007 Paris
Tél. : 01 45 55 25 81
www.syntec-recrutement.org

ANDCP

Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel
91, rue Miromesnil – 75008 Paris
www.andcp.fr

AEDP

Association Européenne pour la Direction du Personnel
www.eapm.org (site en anglais)

AGRH

Association francophone de Gestion des Ressources Humaines
C/O ESSEC-IMD – CNIT
2, place de la Défense – 92090 Paris-La Défense
www.agrh.org

APROCERD

Association PROfessionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants
32, avenue Kléber – 75008 Paris
Tél. : 01 53 65 74 00

CFCR

Confédération Française du Conseil en Recrutement
11, rue des Pyramides – 75001 Paris
Tél. : 01 42 96 12 57

FFP

Fédération de la Formation Professionnelle
3, rue Léon-Bonnat – 75016 Paris
Tél. : 01 44 30 49 49
www.fff.org/

APPEI

Association des Professionnels pour la Promotion de l'Emploi sur Internet
102-104, avenue Édouard-Vaillant
92100 Boulogne-Billancourt
Tél. : 01 41 22 23 33
www.appei.org

AUTRES ORGANISMES

IAS

Institut international de l'Audit Social
www.audit-social.com

Réseau Référence RH

Réseau constitué de formations françaises de 3^e cycle en GRH pour en promouvoir la qualité
www.reference-rh.net

Centre INFFO

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
4, avenue du Stade-de-France – 93218 Saint-Denis La Plaine Cedex
Tél. : 01 55 93 91 91
www.centre-inffo.fr

Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

www.emploi-solidarite.gouv.fr

Établissements de formation

Cette liste, non exhaustive, présente les principales formations aux métiers des ressources humaines.

QUELQUES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION

CELSA – Paris IV La Sorbonne

École de Hautes Études en Sciences de
l'Information et de la Communication
77, rue de Villiers – 92522 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 01 46 43 76 76
www.celsa.fr

ESSEC Management Éducation

CNIT – BP 230 – 92800 Puteaux
Tél. : 01 46 92 49 00
www.essec.fr/eme

EFFICOM

Établissement d'enseignement supérieur technique
et privé
Organisme de formation
22, bd de la Bastille – 75012 Paris
Tél. : 01 43 46 22 22
www.efficom.fr

LES FORMATIONS COURTES EN RH

DUT GEA

(Gestion des Entreprises et Administrations),
option RH...

DEUG, licences et maîtrises

AES (Administration Économique et Sociale),
mention RH, Droit Social...

DIPLÔMES DE 3^e CYCLE EN RESSOURCES HUMAINES

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

12, place du Panthéon – 75231 Paris Cedex 5
Tél. : 01 44 07 80 00
www.univ-paris1.fr
DESS Ressources Humaines

Université Paris II Panthéon Assas – CFFOP Centre Universitaire de Formation à la Fonction Personnel

83 bis, rue Notre-Dame-des-Champs – 75006 Paris
Tél. : 01 43 29 84 86
www.ciffop.fr
DESS/Master Gestion des ressources humaines et
relations du travail

Université Paris IV La Sorbonne – CELSA

77, rue de Villiers – 92522 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 01 46 43 76 76
www.celsa.fr
Master Management des ressources humaines et
communication

Université Paris V René Descartes – Faculté des sciences humaines et sociales

12, rue Cujas – 75230 Paris Cedex 5
Tél. : 01 40 46 29 68
www.psych.univ-paris5.fr
DESS Ingénierie des ressources humaines

Université Paris IX Dauphine – CREPA

Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny
75775 Paris Cedex 16
Tél. : 01 44 05 42 37
www.dauphine.fr
DESS Gestion des ressources humaines

Université d'Évry Val d'Essonne – Faculté Sciences sociales et de gestion

2, rue du Facteur-Cheval – 91025 Évry Cedex
Tél. : 01 69 47 78 00
www.univ-evry.fr
DESS Dynamique humaine et développement
de l'organisation

Institut Catholique de Paris – Faculté Sciences économiques et sociales

21, rue d'Assas – 75270 Paris Cedex 6

Tél. : 01 44 39 52 89

www.icp.fr

DESS Gestion des ressources humaines et politique du personnel en entreprise

**Université de Caen Basse-Normandie
IAE, Institut d'Administration des Entreprises**

3, rue Claude-Bloch, BP 5160 – 14075 Caen Cedex

Tél. : 02 31 56 65 00

www.iae.unicaen.fr

Master Gestion des ressources humaines

Université Grenoble 2 – ESA (École Supérieure des Affaires)

Domaine universitaire – 525, avenue Centrale, BP 47

38400 Saint-Martin-d'Hères

Tél. : 04 76 82 59 27

www.esa.upmf-grenoble.fr

DESS Gestion des ressources humaines

Université Rennes 1 – Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE)

11, rue Jean-Macé, CS 70803 – 35708 Rennes Cedex 7

Tél. : 02 23 23 35 35

www.igr.univ-rennes1.fr

Master Management et ressources humaines

Université de Rouen – IAE

Pôle universitaire des sciences du tertiaire

3, avenue Pasteur – 78186 Rouen Cedex

Tél. : 02 32 76 95 84

www.univ-rouen.fr

DESS Gestion des ressources humaines

Université de Reims Champagne-Ardenne – Faculté Sciences économiques et gestion

57 bis, rue Pierre-Taittinger – 51096 Reims Cedex

Tél. : 03 26 91 38 25

www.univ-reims.fr

DESS Gestion stratégique des ressources humaines et de la qualité

Université François Rabelais Tours – Faculté Droit, économie et sciences sociales – IAE

50, avenue Jean-Portalis, BP 0607

37206 Tours Cedex 03

Tél. : 02 47 36 10 10

www.iae.droit.univ-tours.fr

Master Management des ressources humaines et stratégie de l'entreprise

Université Catholique de l'Ouest – IPSA Institut de Psychologie et de Sociologie appliquées

3, place André-Leroy, BP 10808 – 49008 Angers Cedex 1

Tél. : 02 41 81 66 19

www.uco.fr

DESS Ingénierie des ressources humaines

Université Aix-Marseille III – IAE

Clos Guiot, BP 33 – 13540 Puyricard

Tél. : 04 42 28 08 08

www.iae-aix.com

Master Management de la relation et des ressources humaines

Université Bordeaux IV – IRGAE**Institut Régional de Gestion et d'Administration des Entreprises**

35, place Pey-Berland – 33076 Bordeaux Cedex

Tél. : 05 56 00 45 67

www.iae-bordeaux.fr

DESS Gestion des ressources humaines

Université Lille I – Faculté des Sciences économiques et sociales

Cité scientifique, bât SH2

59655 Villeneuve d'Ascq Cedex

Tél. : 03 20 43 46 92

www.iae.univ-lille1.fr

DEA Économie industrielle et ressources humaines

Université de Bourgogne – Faculté Droit et Sciences politiques

4, boulevard Gabriel – 21000 Dijon Cedex

Tél. : 03 80 39 53 12

www.u-bourgogne.fr

DESS Gestion des ressources humaines

Université Toulouse I – Faculté de Droit

Place Anatole-France – 31042 Toulouse Cedex

Tél. : 05 61 63 37 28

<http://www.univ-tlse1.fr>

Master Management des ressources humaines

Université Jean Moulin Lyon III – IAE

Manufacture des Tabacs – 6, cours Albert-Thomas

BP 8242 - 69355 Lyon Cedex 8

Tél. : 04 78 78 70 66

iae.univ-lyon3.fr

Master Sciences du management, mention gestion des ressources humaines

Université Montpellier I – ISEM – Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier

Espace Richter, rue Vendémiaire, bât E, CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2

Tél. : 04 67 15 85 00

www.isem.univ-montp1.fr

Master Mention organisation et stratégie, spécialité management stratégique des RH

Université Montpellier III Paul Valéry – Faculté Sciences humaines et sociales

Route de Mende – 34199 Montpellier Cedex 5

Tél. : 04 67 14 20 00

www.univ-montp3.fr

Master Gestion stratégique des ressources humaines

Université Nancy II – IAE

13, rue Michel-Ney, case officielle n° 75

54037 Nancy Cedex

Tél. : 03 83 39 64 76

www.univ-nancy2.fr

DESS Direction et gestion des ressources humaines

Université Poitiers – IAE

20, rue Guillaume-le-Troubadour, BP 6

86022 Poitiers Cedex

Tél. : 05 49 45 44 87

www.iae.univ-poitiers.fr

Master Sciences du management, spécialité gestion des ressources humaines

IEP Paris - Institut d'Études Politiques

27, rue Saint-Guillaume – 75007 Paris

Tél. : 01 45 49 50 50

www.sciences-po.fr

Master Gestion des ressources humaines

IGS Paris – Institut de Gestion Sociale

12, rue Alexandre-Parodi – 75010 Paris

Tél. : 01 40 03 15 92

www.igscampus.com

DESS Management et développement des ressources humaines

ESG – École Supérieure de Gestion

25, rue Saint-Ambroise – 75011 Paris

Tél. : 01 53 36 44 00

www.esg.fr

Master Gestion des ressources humaines

ISG – Institut Supérieur de Gestion

8, rue de Lota – 75116 Paris

Tél. : 01 56 26 26 26

www.isg.fr

Master Gestion des ressources humaines et organisation des entreprises

ISGP Institut Supérieur de Gestion du Personnel Groupe ESA Paris

17, rue Hamelin – 75116 Paris

Tél. : 01 47 04 95 22

www.groupesa-paris.com

DESS Gestion des ressources humaines et organisation des entreprises

ENS Cachan - École Normale Supérieure de Cachan

61, avenue du Président-Wilson – 94235 Cachan Cedex

Tél. : 01 47 40 20 00

www.ens-cachan.fr

Master Gestion des ressources humaines et de la mobilité internationale

ESC Clermont – École Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand

4, boulevard Trudaine – 63037 Clermont-Ferrand Cedex 1

Tél. : 04 73 92 24 24

www.esc-clermont.fr

Master Management européen des ressources humaines

Publications

OUVRAGES GÉNÉRAUX

Dictionnaire des ressources humaines

Jean-Marie Peretti, Éditions Vuibert, 2003.

Encyclopédie de gestion des ressources humaines

José Allouche, Collectif,
Éditions Vuibert, 2003.

Gestion des ressources humaines

Jean-Marie Peretti, Éditions Vuibert, 2004.

La Gestion des ressources humaines

Loïc Cadin, François Guérin, Dunod, 2003.

Ressources humaines

Collectif, sous la direction de Dimitri Weiss,
Éditions d'Organisation, 2003.

Théorie des organisations

Jean-Michel Plane, Dunod, 2003.

Les Outils de la GRH

Sylvie Guerrero, Dunod, 2004.

Ressources humaines: la boîte à outils de l'entrepreneur

Marie-Dominique Pujol, Bruno Chapuis,
Éditions d'Organisation, 2003.

Tous DRH

Collectif sous la direction de Jean-Marie Peretti,
Éditions d'Organisation, 2^e édition 2002.

OUVRAGES SPÉCIALISÉS

Au-delà du choc des cultures: dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble

Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars,
Éditions d'Organisation, 2003.

Du monopole au marché - Stratégies de modernisation des entreprises

Tixier, Damesin, Mainguenaud, Mauchamp, Guelaud,
La Découverte, 2002.

L'Éthique dans les entreprises

Samuel Mercier, La Découverte, 2004.

La Responsabilité sociale de l'entreprise

Jacques Igalens, Michel Joras,
Éditions d'Organisation, 2002.

Oser la qualité en ressources humaines

J. Brunet-Lecomte, D. Fauconnier,
Éditions d'Organisation, 1998.

Économie des ressources humaines

François Stankiewicz, La Découverte, 1999.

Le Marketing des ressources humaines

Philippe Liger, Dunod, 2004.

E-GRH: Entre promesses et interrogations

Franck Bietry, Éditions EMS, Management & Société,
2002.

Les Compétences au cœur de l'entreprise

Cécile Dejoux, Bruno Grob,
Éditions d'Organisation, 2001.

Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Françoise Kerlan,
Éditions d'Organisation, 2004.

La Fonction ressources humaines: métiers, compétences et formation

Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Martine Moule,
Dunod Paris, 2004.

Les Métiers de la gestion et des ressources humaines

Onisep, 2004.

Les Métiers des ressources humaines: auditeur social, cyber-recruteur, outplaceur...

Stéphanie Salti, Sabine Fosseux, M.Lartilleux,
Studyrama, 2004.

Les Métiers des ressources humaines

Caroline Andréani, L'Étudiant, Paris,
2002.

■ REVUES

Liaisons sociales

187-189, quai de Valmy – 75010 Paris
www.liaisons-sociales.com

Entreprises et Carrières

187-189, quai de Valmy – 75010 Paris
www.entreprise-carrieres.presse.fr

Business Digest

19, rue Martel – 75010 Paris
www.business-digest.fr

RF Social

100, rue La Fayette – 75010 Paris
<http://rfsocial.grouperf.com>

RF Paye

100, rue La Fayette – 75010 Paris

Personnel (mensuel de l'ANDCP)

91, rue de Miromesnil – 75008 Paris
www.andcp.fr

Sites Internet

■ SITES EMPLOIS DÉDIÉS AUX MÉTIERS EN RH

www.rhjob.com

www.recrutrh.com

www.emploi-rh.org

www.cerclerh.com

■ SITES D'INFORMATIONS SUR LES RH

www.labho.fr

www.indicerh.net

www.e-rh.org

www.gestiondelapaie.com

www.rhinfo.com

www.cite-rh.com

www.ressources-web.com

www.mediarh.com

www.indicerh.com

ANNEXES

- ABRÉVIATIONS ET SIGLES
- LEXIQUE

Abréviations et sigles

- CE:** Comité d'Entreprise
- CHSCT:** Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CIF:** Congé Individuel de Formation
- DIF:** Droit Individuel à la Formation
- DP:** Délégué du Personnel
- EDDF:** Engagement De Développement de la Formation
- ERP:** Enterprise Resources Planning
- FAF:** Fonds d'Assurance Formation
- FPC:** Formation Professionnelle Continue
- FSE:** Fonds Social Européen
- GPEC:** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRHAO:** Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur
- GVT:** Glissement - Vieillesse - Technicité
- IRP:** Instances Représentatives du Personnel
- NRE:** Loi NRE du 15 mai 2001, loi sur les Nouvelles Régulations Économiques
- OPCA:** Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- PEE:** Plan d'Épargne Entreprise
- RTT:** Réduction du Temps de Travail
- SIRH:** Système d'Information des Ressources Humaines
- SMIC:** Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
- UNEDIC:** Union Nationale pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
- VAE:** Validation des Acquis de l'Expérience
- VAP:** Validation des Acquis Professionnels

Lexique

Assessment Center: terme anglophone signifiant «centre d'évaluation». C'est un ensemble de méthodes et d'outils d'évaluation qui reposent sur des mises en situation de travail (études de cas, jeux de rôles, etc.), complétés éventuellement par des entretiens, des tests de personnalité et des questionnaires... Ce type d'évaluation dure en général d'une demi-journée à une journée entière.

Bilan de compétences: ouvert aux salariés à partir de deux ans d'ancienneté, il leur permet d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations, en vue de définir un projet professionnel et/ou personnel. Il comprend notamment une identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, une analyse des motivations et intérêts personnels et professionnels, ainsi qu'une évaluation des possibilités d'évolution professionnelle. Les bilans de compétences sont réalisés par des CIBC (centres interinstitutionnels de bilans de compétences) ou des cabinets spécialisés.

Bilan social: créé et défini par la loi du 9 juillet 1977, ce document reprend les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation d'une entreprise dans le domaine social, les réalisations effectuées et la mesure des changements intervenus au cours de l'année et des deux précédentes. L'établissement du bilan social est obligatoire dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à trois cents salariés. Le bilan social comprend différentes rubriques dont l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et sécurité, les autres conditions de travail, la formation et les relations professionnelles. Il est soumis aux membres du CE et aux délégués syndicaux, adressé à l'inspection du travail, communiqué aux actionnaires et mis à la disposition des salariés.

Candidathèque: néologisme synonyme de «CVthèque». En règle générale, c'est un site Web commercialisé par les «job boards» (site emploi), destiné aux entreprises et aux cabinets de recrutement. Ces bases de données regroupent les CV de candidats et permettent des recherches multicritères. Concernant les bases de données internes aux entreprises ou aux cabinets, le terme de «vivier» est plus courant.

Comité d'entreprise (CE): le CE est une instance de concertation constituée dans toute entreprise industrielle ou commerciale, dans les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale (à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif) et les associations, quels que soient leur forme et leur objet, employant au moins cinquante salariés. Le CE a deux grands champs de compétences: le domaine économique et professionnel, d'une part, et les activités sociales et culturelles, d'autre part. Il a par ailleurs un rôle consultatif et de prévention, et dispose de moyens pour exercer sa mission. Il peut se faire assister par un expert, rémunéré, dans certains cas, par l'entreprise. Le CE est un partenaire incontournable, notamment en matière d'aménagement de réduction du temps de travail, de réduction des effectifs, d'organisation de l'entreprise...

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT): le CHSCT existe dans les établissements dont l'effectif est supérieur à cinquante salariés. Composé d'un représentant de l'employeur et d'une délégation du personnel élue par les DP et les membres du CE, le CHSCT est un organe de surveillance et d'intervention destiné à lutter contre tout danger dans l'entreprise. Il a pour missions de veiller à la protection de la santé des salariés de l'entreprise et du personnel mis à sa disposition par un prestataire externe, ainsi qu'à la prévention des dangers et à l'amélioration constante des conditions de travail.

Congé individuel de formation (CIF): ce congé spécifique offre à tout salarié la possibilité de suivre, au cours de sa vie professionnelle, à son initiative et à titre individuel, différentes formations, indépendamment des stages compris dans le plan de formation de l'entreprise dont il est salarié. Ces actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail et doivent permettre aux travailleurs d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer de profession ou d'activité, de s'intéresser plus ouvertement à la culture et à la vie sociale. L'employeur ne peut refuser ce congé à un salarié dès lors que ce dernier remplit les conditions requises; il peut toutefois le reporter selon des critères précis.

Coaching: accompagnement personnalisé (à la carte) de dirigeants et de cadres moyens et supérieurs.

Définition de poste: ensemble des missions principales et secondaires affectées à un métier. La définition d'un poste permet la description du profil requis tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

Délégué du personnel (DP) : le personnel élit des délégués dans tous les établissements industriels, commerciaux ou agricoles, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale (à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif) et les associations ou tout organisme de droit privé, quels que soient leur forme et leur objet, où sont occupés au moins onze salariés. Ils ont pour mission de présenter aux employeurs toute réclamation individuelle ou collective relative aux salaires, à l'application du code du travail et aux autres lois et règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi qu'aux conventions et accords collectifs applicables dans l'entreprise. Les DP ont le pouvoir de saisine de l'inspection du travail pour toute plainte et observation relative à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle.

Droit individuel à la formation (DIF) : la loi du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, crée le droit individuel à la formation. Désormais, chaque salarié (en CDI ou en CDD), quelle que soit la taille de son entreprise, a droit chaque année à vingt heures de formation dont le contenu doit faire l'objet d'un accord avec l'employeur. Si la formation n'est pas réalisée, le crédit d'heures peut être cumulé durant six ans. Elle donne alors droit au versement par l'employeur d'une allocation égale à la moitié du salaire net.

Engagement de développement de la formation : ce terme désigne l'accroissement de l'effort de formation de l'entreprise cofinancé par une aide publique.

Effet de noria : cet effet correspond à la réduction de la masse salariale à effectif constant, qui s'explique par le remplacement de salariés anciens par d'autres plus jeunes dont la rémunération est inférieure.

Employabilité : capacité d'un salarié à conserver ou à obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre, à son niveau hiérarchique ou à un autre.

L'employabilité d'un salarié suppose une gestion des informations portant sur :

- les opportunités de carrières et de mobilité,
- les moyens de formation,
- les emplois émergents,
- ses compétences et capacités d'adaptation,
- sa mobilité géographique et professionnelle.

Épargne salariale : elle correspond à l'épargne résultant des versements par les salariés et les entreprises dans les plans d'épargne entreprise. Cet argent peut être placé en Fonds commun de placement d'entreprise et provient de quatre sources : la participation, l'intéressement, les versements volontaires du salarié et l'abondement.

Enterprise resources planning (ERP) : l'ERP ou progiciel intégré répond à un besoin de gestion. C'est un outil transactionnel qui permet d'effectuer des opérations courantes, de mettre à jour un certain nombre de mouvements. Parmi les ERP, certains sont dédiés au domaine des ressources humaines.

Fonds d'assurance formation (FAF) : mis en place dans le cadre de la loi de 1971 pour la gestion de la participation financière à la formation des entreprises, le FAF est une institution paritaire agréée par l'État et créée par accord-cadre ou accord collectif, interprofessionnel ou de branche.

Formation professionnelle continue : elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement de techniques et de conditions de travail. Elle favorise leur promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

Gestion de carrière : elle comprend l'ensemble des actions menées par une organisation afin d'anticiper et de rationaliser les évolutions professionnelles, d'assurer la mobilité interne (de poste en poste), d'assister et d'encourager les salariés à participer activement au pilotage de leur propre parcours professionnel.

Gestion des compétences : elle consiste en la mise en œuvre d'actions mettant les compétences au cœur d'un mécanisme d'anticipation et de pérennisation de l'avenir de l'organisation par le repérage des compétences clés et la facilitation de leur développement. Les modèles de gestion des compétences reposent donc sur la réalisation et l'exploitation de bases de données concernant les compétences des salariés et la création de référentiels de compétences.

Gestion des emplois : démarche permettant à une organisation d'atteindre l'adéquation quantitative et qualitative, à court, moyen ou long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.

Gestion prévisionnelle des effectifs: apparue au sein des entreprises dans les années 60, la gestion prévisionnelle des effectifs s'articule autour des prévisions de production, de productivité et des hypothèses chiffrées concernant les départs de salariés en poste (licenciement, démission, retraite, etc.). Les objectifs poursuivis par cette démarche sont de définir les besoins en recrutement, d'élaborer un plan de recrutement ou, en situation de sureffectif, de prévoir des mesures de réduction de l'emploi. Cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la dimension qualitative, et a progressivement été remplacée par la GPEC (voir la définition suivante).

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC): initiée dans les années 80, la GPEC se définit comme la recherche par une organisation de l'adéquation qualitative et quantitative, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met en œuvre les concepts d'« emploi type » et de « compétences », en les associant aux outils de gestion prévisionnelle des effectifs.

Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur: ce terme désigne l'utilisation, dans la gestion des ressources humaines, des outils informatiques. Ce type de gestion moderne passe par la création d'un système interactif d'aide à la décision visant l'amélioration de la qualité des décisions centralisées et décentralisées, stratégiques et opérationnelles.

Groupware: il s'agit d'outils informatiques permettant le développement du travail collaboratif qui rendent possibles et favorisent l'échange et la diffusion de documents au sein d'une communauté de travail, ainsi que la planification des différentes actions (agendas, réunions, forums, work flow, etc.).

Indicateur social: instrument de mesure permettant de cerner différentes manifestations, dimensions et résultats, du fait social dans l'entreprise ou dans la société, ou de la mise en œuvre des stratégies RH. Il peut notamment être formalisé au travers de données brutes, de ratios et consolidé dans des tableaux de bord sociaux.

Inspecteur du travail: sa mission est de veiller à l'application des dispositions du code du travail, des lois, des jurisprudences, des règlements relatifs au régime du travail, de même qu'à celles des conventions et accords collectifs. Par ailleurs, avec le concours des agents et officiers de la police judiciaire, les inspecteurs du travail sont chargés de constater les infractions à ces dispositions.

Inspection du travail: elle intervient à différents niveaux en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'amélioration des conditions de travail. Elle joue le rôle de conseil auprès des employeurs et des salariés en ce qui concerne l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise, et veille à la bonne application des dispositions légales et conventionnelles du travail. Elle est notamment chargée de la conciliation lors des négociations de conventions collectives ou de résolutions de conflits collectifs, ainsi que de l'arbitrage en cas de difficultés lors de la désignation des représentants du personnel.

Intéressement: institué par l'ordonnance du 7 février 1959, l'intéressement permet d'associer les salariés aux performances de l'entreprise par le biais du versement d'un supplément de rémunération variable. L'intéressement ne s'est réellement développé que grâce à l'application de l'ordonnance du 21 octobre 1986, mais il reste facultatif.

Intranet: apparu en 1992, les intranets (intra: à l'intérieur de; net: diminutif du terme anglais network, réseau) se développent dans les entreprises françaises depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, de même que leurs orientations et leurs applications dans le domaine RH s'élargissent progressivement et montent en puissance.

Journal d'entreprise: organe de communication interne publié et diffusé selon une périodicité variable par l'entreprise.

Jurisprudence: elle est composée de l'ensemble des décisions de justice prononcées par différentes juridictions, permettant soit d'interpréter ou de préciser la loi, soit d'en pallier les lacunes. La jurisprudence prud'homale est une source importante et, par définition, évolutive du droit du travail.

Licenciement: acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat de travail d'un salarié.

Loi Aubry: cette loi rapporte à la loi du 13 juin 1998 instituant les 35 heures. La seconde loi Aubry a définitivement été adoptée en lecture définitive par le Parlement, le 15 décembre 1999.

Loi NRE: la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (NRE), a profondément modifié le droit des sociétés commerciales, le droit de la concurrence, en sus de dispositions d'ordre bancaire et boursier. Le monde de l'entreprise est particulièrement concerné par ces mesures; en effet, la structure et le fonctionnement des sociétés ont été aménagés. La loi fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé de rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

Mandatementsyndical : il s'agit de la possibilité offerte à une organisation syndicale reconnue représentative sur le plan national de mandater expressément un ou plusieurs salariés dans une entreprise ou un établissement dépourvu de délégué syndical, afin de négocier un accord depuis 1995 (accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 renouvelé le 8 avril 1999). Le mandatementsyndical est en particulier prévu dans la loi Aubry du 13 juin 1998 sur les 35 heures.

Mensualisation : le calcul et le paiement des salaires au mois ont été généralisés à la quasi-totalité des salariés par la loi du 19 janvier 1978. Ce principe rend la rémunération mensuelle indépendante du nombre de jours effectivement travaillés.

Négociation collective : processus de recherche d'un accord entre un employeur ou une organisation patronale et les organisations syndicales concernées.

Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) : mis en place en 1996 pour assurer la collecte des fonds au titre du plan de formation de toute entreprise et de l'alternance, l'OPCA est une structure dont la création résulte d'un accord entre partenaires sociaux représentatifs, d'un agrément accordé par le ministère du Travail, et dont le conseil d'administration est paritaire. Cet organisme a pour fonction la mutualisation des fonds destinés au financement de la formation.

Organisation syndicale représentative : seules les cinq organisations syndicales suivantes sont d'office considérées comme représentatives : la CFDT, la CFTC, la CGC-CFE, la CGT et la CFT-FO. S'ils ne sont pas affiliés à une organisation représentative nationale, les syndicats doivent démontrer leur représentativité dans l'entreprise en fonction de différents critères (influence, indépendance, effectifs, ancienneté, etc.).

Outplacement : terme anglophone signifiant repositionnement de carrière, transition de carrière, réinsertion professionnelle. Dans le cadre d'un départ d'un ou plusieurs salariés, l'entreprise ou le salarié peut engager une procédure d'outplacement. En général, c'est l'entreprise qui prend en charge financièrement (en totalité ou en partie) cette prestation. Le cabinet d'outplacement a pour objectifs d'accompagner et de reclasser les salariés. La prestation se décompose ainsi : bilan professionnel et personnel (bilan de compétences, définition de projet professionnel, conseil en matière de techniques et stratégie de recherche d'emploi...).

Outsourcing : il s'agit de la prise en charge, par un prestataire des services extérieurs, des activités généralement réalisées à l'intérieur de l'entreprise.

Paritarisme : apparu en 1945 au sein des organismes de Sécurité sociale et, en 1971, dans le secteur de la formation continue, ce principe désigne le partage de responsabilités entre un nombre égal de représentants des organisations syndicales de salariés et de leurs homologues du côté employeur.

Parodi : ministre du Travail en 1945, Alexandre Parodi a donné son nom à une grille de classification empruntée à la métallurgie parisienne. Après 1950, les « grilles Parodi améliorées » ont encore précisé la nomenclature des emplois.

Participation : la participation aux résultats est un droit (reconnu à partir de 1967) des salariés à bénéficier d'une part des résultats de l'entreprise. Elle est mise en œuvre par voie d'accord et, depuis 1990, est obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés.

Plan d'épargne entreprise : système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Plan de formation : il regroupe l'ensemble des actions de formation prévues pour les salariés d'un établissement ou d'une entreprise pour une période donnée. L'établissement de ce plan est obligatoire dans les entreprises de plus de dix salariés. D'une part, il prévoit la mise en œuvre et l'évaluation de la formation du personnel de l'entreprise pour une période donnée ; d'autre part, il recense et hiérarchise les actions de formation à organiser et indique les publics visés, le budget prévisionnel et les résultats attendus.

Qualification : à ce terme peuvent correspondre différentes acceptions. Cela peut être l'aptitude à occuper un emploi particulier ou à travailler dans un domaine. Il peut également s'agir de la position au sein d'une structure ou échelle de fonctions. Enfin, ce terme peut désigner la reconnaissance datée et réglementée des connaissances, compétences et aptitudes requises pour l'exercice d'une activité.

Reconnaissance : réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par une personne ou une organisation à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. C'est ce que l'on donne (distinction, argent, service, félicitations,...) à un salarié pour reconnaître sa contribution.

Représentant du personnel : salarié désigné par un syndicat (représentant syndical au CE, délégué syndical), ou élu par les autres salariés de l'entreprise (délégué du personnel, membre du CE).

Système d'informations des ressources humaines : il s'agit d'un système informatique (ensemble d'applications) dédié aux problématiques de gestion interne de la direction des ressources humaines ; à savoir la formation, la paie, le recrutement, la gestion des compétences, la communication interne... L'informatisation de la fonction RH s'accompagne de la mise en place de systèmes permettant l'enregistrement à la source des données utiles, leur stockage et leur traitement, ainsi que la restitution des informations pertinentes au moment voulu. S'agissant d'un ensemble structuré, il permet d'assurer l'unicité, la cohérence, la sécurité et la confidentialité des informations RH.

Salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) : créé en 1970, il assure aux salariés percevant les rémunérations les plus faibles la garantie de leur pouvoir d'achat. Le mécanisme, permettant cette garantie, est lié à l'indexation du SMIC sur l'indice des prix à la consommation.

Stock option : il s'agit de l'une des formes de complément de rémunération proposées à certains salariés. Il leur est offert d'acheter des actions de l'entreprise à un prix fixé de manière préalable, inférieur au cours de la Bourse.

Syndicalisme : mouvement de représentation et de défense des droits et des intérêts professionnels apparu au XIX^e siècle. Les organisations de salariés et les syndicats patronaux en constituent la forme la plus développée.

Tableau de bord social : c'est un ensemble d'indicateurs bruts ou composés sélectionnés pour leur pertinence dans le cadre du pilotage des ressources humaines d'une organisation. Les tableaux les plus utiles mettent en perspective un indicateur brut par rapport à des références historiques ou prévisionnelles. (Exemple d'indicateurs : pyramide des âges, rémunérations moyennes, absentéisme, effectifs en congés, effet de noria, turn-over, ancienneté, fluctuations d'activité, indice de satisfaction des salariés, etc.)

Taxe d'apprentissage : taxe de 0,5 % de la masse salariale brute annuelle versée par les entreprises au Trésor public. Les entreprises ont la possibilité d'être exonérées du paiement de cette taxe par la réalisation de dépenses en faveur de l'apprentissage, de la formation professionnelle ou initiale, ou en contribuant aux frais des CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie).

Télétravail : cela correspond à la situation d'un salarié exerçant son activité dans un lieu autre que son entreprise. Ce travailleur à distance peut travailler à son domicile, dans des bureaux de voisinage ou encore lors de ses déplacements.

Travail temporaire : il s'agit d'une pratique de prêt de main-d'œuvre à but lucratif réglementée par la loi. Le recours à l'intérim n'est possible que dans les cas et conditions expressément prévus par le code du travail.

Validation des acquis de l'expérience (VAE) : ce terme désigne le droit individuel ouvert – par la loi de modernisation sociale – à toute personne engagée dans la vie active de faire valider les acquis de son expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle de branche, figurant sur une liste établie par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) et enregistrée dans le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Validation des acquis professionnels (VAP) : processus de prise en compte de l'expérience professionnelle, voire de pratiques individuelles extraprofessionnelles, comme source de compétence pour déterminer les évolutions professionnelles. La loi de 1992 permet d'articuler la gestion des compétences et des qualifications dans les entreprises avec les titres et les diplômes, en particulier ceux qui sont délivrés par l'Éducation nationale.

Work flow : cet anglicisme désigne un processus électronique décrivant, dans un domaine RH donné, le rôle de chaque acteur, le séquençage des opérations et les contrôles effectués pour parvenir à un objectif.



ISBN 2 7336 0479-1

Prix: 19,90 €

Les Référentiels des métiers cadres
Les métiers de la fonction ressources humaines.

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14
Tél.: 0 810 805 805 (N°Azur, prix d'un appel local depuis un poste fixe)
www.apec.fr