



–LES MÉTIERS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES–

LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFDT, UGICT-CGT).

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises.

Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Tous les référentiels métiers sont disponibles gratuitement sur www.recruteurs.apec.fr, rubrique marché de l'emploi.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L. 122-4 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

– LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES, 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 ou d'un secteur 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 sur Internet,
- d'interviews de recruteurs, de DRH, de responsables opérationnels et de cadres en poste.

**– LES MÉTIERS
DE LA FONCTION
RESSOURCES
HUMAINES –**

P. 4

INTRODUCTION

P. 6

Les acteurs

P. 11

Les évolutions

P. 21

LES FICHES MÉTIERS

P. 22

Cartographie des métiers par famille

P. 23

Cartographie des métiers selon l'expérience

P. 25

Les métiers stratégiques et généralistes

P. 27

1 – Directeur des ressources humaines

P. 33

2 – Responsable des ressources humaines

P. 39

Les métiers de l'organisation et de l'administration RH

P. 41

3 – Responsable de l'administration RH et de la paie

P. 47

4 – Contrôleur de gestion sociale

P. 53

5 – Juriste social

P. 59

6 – Responsable des relations sociales

P. 65

7 – Responsable du SIRH

P. 69

Les métiers du développement des ressources humaines

P. 71

8 – Responsable du développement RH

P. 77

9 – Responsable du recrutement

P. 83

10 – Responsable de la gestion des carrières

P. 89

11 – Responsable de la mobilité internationale

P. 95

12 – Responsable de la formation

P. 101

13 – Responsable des rémunérations et avantages sociaux

P. 107

14 – Responsable de la diversité

P.	113	Les métiers du conseil en ressources humaines (RH)
P.	115	15 – Consultant RH
P.	125	16 – Chargé de recherche en recrutement
P.	131	17 – Consultant en risques professionnels

P.	137	POUR ALLER PLUS LOIN
----	------------	-----------------------------

P.	138	Organismes institutionnels
P.	139	Associations et fédérations professionnelles
P.	140	Établissements de formation
P.	143	Publications
P.	145	Sites Internet

P.	147	ANNEXES
----	------------	----------------

P.	148	Abréviations et sigles
P.	149	Lexique

INTRODUCTION

Les départements ressources humaines appartiennent au vaste ensemble des fonctions support des entreprises. Leurs équipes ont vocation à assister les directions générales et opérationnelles dans l'organisation, l'administration et le développement de leurs ressources humaines.

La fonction RH (ressources humaines) a connu, depuis les années 1970, une expansion lente et assez régulière de ses effectifs. Cette évolution s'est accompagnée de mutations qualitatives importantes, liées à différents facteurs, principalement réglementaires et économiques.

En effet, le terme de « gestion des ressources humaines » s'est progressivement répandu, venant se substituer dans de nombreuses 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 gestion des ressources humaines ou GRH** recouvre aujourd'hui l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser, accompagner et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

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 maîtrise des coûts, le suivi du retour sur investissement, une contribution au développement de la culture *business*.

Le respect des processus dictés par une réglementation abondante a eu un impact fort sur les métiers de l'administration et de la gestion RH (responsable des ressources humaines, de l'administration des RH, juriste en droit social, responsable des relations sociales), mobilisant des connaissances et des expertises variées.

Les métiers liés au développement des ressources humaines (gestion des carrières et de la mobilité, formation, recrutement, mobilité internationale, rémunérations et avantages sociaux) ont fortement évolué en lien avec les stratégies et les besoins des entreprises.

Enfin, face à l'émergence de nouvelles problématiques (optimisation des RH et des coûts financiers, promotion de la diversité et lutte contre les discriminations, prévention des risques professionnels, y compris les risques psycho sociaux...), certains métiers et/ou certaines compétences se sont développés, à l'instar du contrôleur de gestion sociale, du responsable de la diversité ou encore du consultant spécialisé dans les risques psycho-sociaux.

Suite au premier référentiel réalisé par l'Apec en 2004, il était important de revoir les métiers RH, d'analyser leurs évolutions en termes de missions, compétences, formations, et profils recherchés par les entreprises.

17 métiers ont été décrits, regroupés pour les besoins de l'étude en quatre grandes familles :

- Les métiers stratégiques et généralistes,
- Les métiers de l'organisation et de l'administration,
- Les métiers du développement des ressources humaines,
- Les métiers du conseil en ressources humaines.

Chaque fiche métier décrit de manière détaillée les activités principales, les évolutions et les profils recherchés par les entreprises (formations, compétences...). Elle est complétée par un ou plusieurs témoignages de cadre en poste ainsi que par des exemples d'offres d'emploi. Ces éléments permettront aux étudiants, jeunes diplômés, cadres et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans un environnement marqué par une réglementation importante et évolutive.



—

ENTREPRISES ET 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 (DRH),
- Celui du prestataire ou cabinet-conseil.

Qu'il soit cadre de la fonction ressources humaines au sein d'une DRH ou consultant dans un cabinet-conseil, le cadre des RH est associé à des missions d'organisation et/ou à l'administration et/ou au développement du capital humain. Il est de plus en plus associé à la stratégie générale de l'entreprise. C'est souvent par un travail en commun que les cadres des RH de l'entreprise et les consultants en cabinet de conseil mènent à bien les chantiers (ou projets) RH.

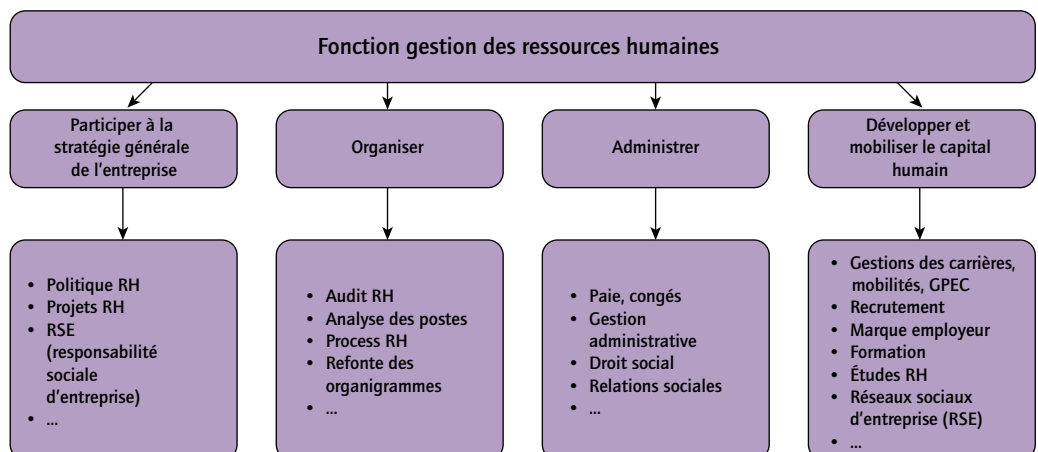
Les cadres des RH en entreprise occupent majoritairement une fonction de maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire de coordination et de suivi de l'ensemble du projet, et de prise de décision initiale (choix du prestataire) et finale (décision stratégique).

Le consultant RH en cabinet assure des fonctions de maîtrise d'œuvre du projet (assistance à la maîtrise d'ouvrage), c'est-à-dire de recueil du besoin, proposition et mise en œuvre de solutions.

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.



Source : Apec, 2013

Toutefois, de plus en plus d'entreprises (privées et publiques) externalisent certains domaines RH comme la paie, la formation, le recrutement, l'informatique appliquée aux outils RH, souvent faute de ressources ou de compétences internes.

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

Le secteur public constitue aussi un vivier d'emplois.

Cependant, selon la taille de l'entreprise, la culture de ses dirigeants 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 parle rarement 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 personnes.

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

Dans les micro-entreprises et les petites PME, il existe rarement des cadres spécialistes des ressources humaines. Cette fonction est occupée (pour certaines de ses prérogatives) soit par le dirigeant de l'entreprise, soit par son adjoint – qui peut être une assistante de direction polyvalente –, soit par un secrétaire général ou un directeur administratif et financier.

Dans les PME, la fonction ressources humaines est souvent présente 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.

–PANORAMA DES DIFFÉRENTS DOMAINES QUI FORMENT LE QUOTIDIEN DU CADRE RH, DANS L'ENTREPRISE OU EN CABINET-CONSEIL–

	ENTREPRISES	CABINETS DE CONSEIL EN RH
(RÉ) ORGANISATION	Choix organisationnels, processus	Conseil de direction
ADMINISTRATION	Paie – Administration RH Relations sociales	Gestion administrative et comptable Conseil en droit social
DÉVELOPPEMENT ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE	Formation Recrutement Études RH (rémunération, diversité, etc) Gestion des carrières	Conseil en formation Conseil en recrutement Études RH Conseil en gestion des carrières

Source : Apec, 2013

–ORGANISATION DE LA GESTION DES RH PAR TYPE D'ENTREPRISE–

TYPE D'ENTREPRISE	CADRE CHARGÉ DE LA STRATÉGIE RH	DOMAINE GLOBAL D'INTERVENTION
Micro-entreprise	Dirigeant	Administration du personnel (paie, déclarations sociales)
PME	Dirigeant, directeur ou chef du personnel (parfois appelé DRH)	Gestion du personnel (paie, déclarations sociales, relations sociales,...)
ETI et grande entreprise	Services RH centraux et relais RH au niveau des établissements	Gestion des RH (gestion du personnel, développement du capital humain)
Groupe	DRH assisté de ses collaborateurs n-1 au siège et sur les unités de production	Gestion des RH stratégique et décentralisée
Multinationale	DRH groupe ; DRH pays/filiale/activité et leurs collaborateurs RH	Gestion internationale des RH

Source : Apec, 2013

Dans les ETI et les grandes entreprises, il existe toujours une direction des ressources humaines (éventuellement présentée sous un autre intitulé). Elle compte plusieurs niveaux de responsabilités ; la séparation entre les services chargés de l'administration du personnel et les équipes dédiées au développement des ressources humaines est assez nette. Dans les grandes entreprises, la DRH reste une fonction essentiellement centrale. Cependant certains

collaborateurs peuvent s'occuper, au niveau des établissements ou *business units (BU)*, de la gestion du personnel, voire du développement des RH.

Dans les groupes, la fonction ressources humaines est très souvent organisée de façon matricielle : au siège (*corporate*) 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 décentralisées, réparties géographiquement (siège, sites de production), par type d'activité (business unit BU) ou par type de métier (par exemple : fonctions support, commerciaux, métiers du numérique, etc).

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

L'ambition éco-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 (Codir) de l'entreprise dépend son influence sur le pilotage de sa gestion opérationnelle.

Fréquemment membre du codir, le DRH est désormais de plus en plus partie prenante du comité exécutif (Comex) au sein des groupes. Il participe ainsi à la définition de la stratégie de développement. La ressource humaine devient une valeur d'investissement, un élément clé de la performance globale.

La personnalité du DG ou du PDG, son ambition sociale et sa sensibilité au développement durable détermineront pour partie l'étendue des missions du DRH.

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 dans la fonction publique ou dans les entreprises où il est actionnaire, l'État 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 être de maintenir le dialogue social et les relations sociales sont souvent prépondérantes dans ses fonctions.

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. La gestion du personnel mise en œuvre vient alors en support aux activités commerciales (conseil aux opérationnels : contrat de travail, éléments de rémunération ou, ponctuellement, recrutement).

Le secteur d'activité de l'entreprise

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 varient selon différents 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 profils pointus constitue 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 : commerciaux, cadres de la recherche et du développement, informaticiens, chefs de projet ingénierie, professionnels de l'économie numérique, etc).

• Le rôle des partenaires sociaux

Dans l'industrie en particulier, l'importance accordée aux relations avec les partenaires sociaux a conduit les DRH à confier la responsabilité des relations sociales à un cadre de haut niveau. Il pourra s'agir d'un DRH, d'un responsable des relations sociales placé sous sa responsabilité ou d'un responsable des ressources humaines.

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

• La présence (ou non) de sites de production

Lorsque l'entreprise compte un établissement industriel, des préoccupations sociales et environnementales supplémentaires apparaissent (ergonomie du poste de travail, hygiène et sécurité, efficacité énergétique, traitement de l'eau...).

Les missions des cadres des 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.

– 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.

–
**LE MONDE DU CONSEIL RH
 UNE VOCATION DE GÉNÉRALISTE ET/
 OU DE SPÉCIALISTE**
 –

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

Les cabinets-conseil en ressources humaines ont vocation à :

– Concevoir et à commercialiser leurs prestations auprès des entreprises,

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. Elles concernent ainsi tous les domaines d’ap-

**–CINQ GRANDS SEGMENTS PEUVENT ÊTRE IDENTIFIÉS
 DANS LE MONDE DU CONSEIL EN RH–**

SEGMENTS	MISSIONS PRINCIPALES	NATURE DES PRESTATIONS
1 LE CONSEIL EN ORGANISATION	Ils ont un large champ d’intervention, les choix organisationnels de l’entreprise interfaçant avec toutes les fonctions de l’entreprise, et en particulier avec son système d’information.	– Audit RH. – Choix d’un SIRH (système d’information en ressources humaines). – ...
2 LE CONSEIL EN 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.	– Recrutement des cadres dirigeants d’une entreprise (ou « top management »). – Recrutement du middle management de l’entreprise (cadres intermédiaires). – Recherche de cadres experts ou de personnel non cadre. – ...
3 LE CONSEIL EN 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.	– Formation sur mesure. – Formation sur catalogue. – ...
4 LE CONSEIL EN REDÉPLOIEMENT DES EFFECTIFS	Ils accompagnent les salariés vers l’emploi ou une mobilité professionnelle	– Outplacement individuel. – Outplacement collectif. – Coaching. – Bilan de compétences. – ...
5 LES ÉTUDES RH	Ils réalisent des études qualitatives et/ou quantitatives	– Baromètre social. – Rémunérations. –

Source : Apec, 2013

plication de la fonction RH : la rémunération, la formation, le recrutement, les études RH, la gestion des carrières, les relations sociales, le droit social, les outils de gestion...

Certains cabinets en 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 d'ingénierie, 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.

Recourant souvent au portage salarial, ils interviennent dans un certain nombre de missions de management de transition.

Les cabinets de petite et moyenne taille (moins de vingt salariés) : ce segment de marché est composé de cabinets déployant leurs activités sur un territoire (pour rester en proximité avec les clients et mieux connaître les partenaires locaux), 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, couvre un type de prestations, de clientèle 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. ●

LES ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET L'IMPACT SUR LES MÉTIERS

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

Dans le cadre d'une étude intitulée « 10 ans de pratiques RH », conduite par le département Études et Recherche de l'Apec¹, il a été demandé aux DRH interrogés de citer les principaux enjeux ou défis à relever dans leur entreprise. Six missions principales étaient alors mises en avant :

- Participer activement à la stratégie générale de l'entreprise,
- Renforcer la proximité avec les salariés,
- Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise,
- Faire émerger une culture projet et de résultats pour les RH,
- Devenir expert en pilotage du changement,
- Favoriser la mobilité.

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.

Ces évolutions, particulièrement fortes depuis le début des années 1980, se sont manifestées par une revalorisation de la place des cadres RH et de leur rôle dans l'organisation de l'entreprise. Sous l'influence de facteurs conjoncturels et structurels, ils ont évolué progressivement en acteurs du changement dans l'entreprise.

Une vocation plus stratégique

Pendant de nombreuses années, la gestion du personnel a été cantonnée à des activités plutôt administratives et techniques regroupées autour d'un noyau dur : la paie, la gestion des relations sociales et le recrutement. À partir des années 1980, la fonction ressources humaines a connu d'importantes mutations. Ainsi, en organisant le passage d'un impératif de gestion administrative du personnel à une

volonté de développement stratégique des ressources humaines, les directions des entreprises et des ressources humaines ont exprimé leur volonté de développer (et non plus seulement de gérer) le capital humain de l'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, la sécurisation des parcours professionnels, l'anticipation en matière de gestion de carrières, le maintien de l'employabilité... Ces changements ont été renforcés par le législateur ces dernières années par un certain nombre de mesures réglementaires en matière de droit du travail. (cf. tableau p 19)

L'intitulé « directeur du personnel » s'est effacé progressivement pour laisser sa place à celui de « directeur des ressources humaines » ou « directeur des relations humaines » aux prérogatives plus larges et aux ambitions plus vastes et à la création de la fonction responsable du développement RH. Cette mutation de la fonction ressources humaines ne s'est pas faite sans difficulté, notamment en période de conjoncture économique difficile où la direction des ressources humaines est naturellement confrontée aux réalités économiques et financières de l'entreprise.

Une évolution des profils

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

L'accroissement des effectifs en RH : les directions des ressources humaines créées dans les années 1980/90 ont augmenté leurs effectifs et se sont structurées, spécialisées, notamment dans les grandes entreprises et les groupes.

Le relèvement du niveau de qualification initiale : On constate depuis une quinzaine d'années une montée en puissance des formations spécialisées en ressources humaines, avec un nombre très important de masters en RH (management RH, management des organisations, administration du personnel, gestion des ressources humaines...) ainsi que des formations juridiques nécessaires à l'exercice de certains métiers (droit social, fiscalité...). Les diplômés d'écoles de commerce sont toujours appréciés, notamment lorsqu'ils sont complétés par une option ou une spécialisation RH.

¹ « 10 ans de pratiques RH... et demain ? Enquête réalisée par l'Apec en partenariat avec Liaisons sociales », Apec, 2009.

On notera notamment que, dans certains secteurs plus que d'autres (par exemple les nouvelles technologies, la finance), les recrutements s'opèrent à des niveaux de qualification plus élevés. Cela s'explique par une élévation du degré d'exigence en matière d'expertise technique, de compétence en gestion...

Un rattachement à un niveau plus élevé : le poids d'une direction des ressources humaines se mesure également à 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...). 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 du résultat

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 projet et d'une culture du résultat : la fonction ressources humaines s'efforce de jouer un rôle de support auprès des autres grandes directions de l'entreprise (marketing, commercial, production...) : elle développe des relations de fournisseurs à clients et accepte d'être évaluée d'après ses performances et ses résultats. Plus avancé encore, le modèle du *business partner* fait du cadre RH un acteur qui contribue à l'avancement de l'activité des opérationnels.

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 les fonctions du siège et celles des sites.

De ce fait, la fonction RH se ramifie et l'on est passé progressivement d'un modèle 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 personne qui assure l'interface avec la direction générale de l'entreprise.
- Le spécialiste au 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, gestion des contrats de travail...
- Le responsable du personnel ou des ressources humaines (RRH) intervient sur le terrain, aux niveaux du site, de l'établissement, de l'usine, de la direction régionale... ; il est amené à répondre de façon rapide et concrète aux problématiques rencontrées.

LES PRINCIPAUX ENJEUX ACTUELS

Le rythme d'accomplissement des chantiers RH et la nature même de ces derniers dépendent de choix internes mais également de l'environnement externe de l'entreprise. La croissance économique augmente les marges de manœuvre d'une DRH désireuse de mettre en place une gestion ambitieuse des ressources humaines. À l'inverse, les difficultés liées aux crises économiques 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 non seulement en France mais au niveau international.

Accompagner le changement et développer le capital humain

Depuis 2008, dans une économie mondiale de plus en plus globalisée, les crises économiques ont contraint les entreprises à redéfinir leurs stratégies RH et à les adapter en permanence aux changements (croissance externe, fusion-acquisition, délocalisation, externalisation). Les défis pour diriger et gérer les ressources humaines sont devenus compliqués et les entreprises doivent donner une place plus importante aux RH pour assurer leur développement. La performance économique revêt aujourd'hui un nouveau visage, celui de ses principaux acteurs, les salariés, et l'on voit se développer le capital humain comme une ressource porteuse de croissance. Les pratiques de conduite du changement se sont ainsi développées dans les entreprises pour amener les acteurs à prendre en charge leur propre évolution, les associer tout en veillant à préserver la qualité du climat social.

Piloter et optimiser les coûts de gestion des RH

Avec la crise économique et la réduction des budgets, le directeur des ressources humaines se trouve confronté à des contraintes financières fortes : il définit la politique RH en lui appliquant nécessairement des paramètres de rentabilité. La création de la valeur et le retour sur investissement, notions empruntées au monde financier et des affaires, doivent être aussi être intégrées par le DRH comme leurs indicateurs de performance. Le DRH dispose aujourd'hui d'outils de gestion budgétaire et de pilotage des coûts. Ses analyses se basent sur des projections dynamiques et modélisantes (appliquées par exemple à la pyramide des âges). À côté des gestionnaires et des juristes, apparaît une nouvelle génération de DRH issue des fonctions financières et opérationnelles (commercial, production, marketing...) avec des profils de type ingénieur, finance d'entreprise ou commercial. Une culture du résultat se met en place, vigilante sur la performance des projets RH qui font l'objet d'audits sociaux et financiers.

Dans ce contexte, une nouvelle fonction a émergé dans les grandes entreprises, celle de **contrôleur de gestion sociale** qui collecte, analyse et synthétise des données sociales permettant à l'entreprise d'orienter sa politique ressources humaines et d'en améliorer l'efficacité.

Optimiser l'organisation du travail

De nouveaux schémas d'organisation sont définis : collaboration en mode projet en proximité avec le terrain, externalisation de certaines activités (recours à la sous-traitance pour des questions nécessitant une expertise particulière ou des ressources, comme la gestion de la paie), développement d'outils et formalisation des processus évolutifs grâce aux progrès technologiques (utilisation en libre-service de matériels et de services informatiques partagés ou *cloud computing*, exploitation de logiciels distants mis en location ou SaaS (*software as a service*), mutualisation d'opérations pour en réduire les coûts (regroupement en centres de services partagés ou CSP, par exemple pour le recrutement), autant d'enjeux qui concernent les métiers liés à l'organisation et à l'administration des RH.

Dans son rôle de conseil auprès des managers et des opérationnels, **le responsable des RH** participe à des chantiers transverses (organisation du travail et sécurité, relations sociales, gestion des carrières, mobilité...). **Le responsable du développement des RH** peut être sollicité pour des chantiers de pilotage de projets RH ou d'optimisation des différents processus RH.

De nouvelles problématiques liées aux évolutions sociales et sociétales

La fonction RH est aujourd'hui confrontée à un certain nombre d'enjeux sociaux et sociétaux : nouvelles attentes des salariés au travail, promotion de la diver-

sité, recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, préservation du climat social, prévention et gestion des risques professionnels, dont les risques psycho-sociaux qui font désormais partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises. Pour mettre en place des diagnostics et préconiser des modalités d'accompagnement, les entreprises font de plus en plus appel à des **consultants spécialisés** dans ce type de risques.

Un certain nombre d'évolutions réglementaires ont vu le jour touchant notamment les relations sociales et la négociation des accords d'entreprise. Dans ce contexte, **le juriste social** est recherché pour son expertise, en particulier pour les questions touchant aux conditions de travail, encadrées par le législateur (plan Santé, télétravail, harcèlement).

Le responsable de la diversité intervient sur plusieurs chantiers (égalité professionnelle hommes/femmes, emploi des handicapés, des jeunes et des seniors...). Le cas échéant, il participe à la mise en œuvre du label AFNOR Diversité.

Gérer et maintenir le dialogue social dans un contexte réglementaire évolutif

Dans un contexte de judiciarisation des relations sociales, l'entreprise se voit fréquemment mise en cause (santé et sécurité, harcèlement, égalité de traitement et discriminations, licenciements...). La fonction de **responsable des relations sociales** s'est accrue face à des négociations parfois complexes et avec une réglementation qui évolue rapidement (instauration de la négociation annuelle obligatoire NAO, augmentation des accords d'entreprise), avec des logiques parfois différentes (droit français, droit européen...). En conséquence, les directions juridiques et les services RH doivent acquérir des compétences toujours plus pointues tant en matière de droit social qu'en technique de négociation. Ces deux domaines pourraient faire l'objet d'une accélération de la professionnalisation visée par les gestionnaires des RH dans les PME. Plus encore, avec la généralisation du Web social (réseaux sociaux), les relations s'étendent en dehors de l'entreprise. Il s'agit alors d'articuler droit du travail, loi Informatique et Libertés, droit de l'Internet, etc.

Prévoir les besoins en compétences

Telle que définie par la loi de 2005, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, qui doit tenir compte des contraintes de l'environnement économique et des choix stratégiques de l'entreprise, s'adapter aux spécificités de l'entreprise, aux enjeux de ses acteurs et être proportionnée à ses ressources. Elle doit impliquer les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et être un outil de dialogue social avec les représentants du personnel. Les enjeux sont nom-

breux, tant du côté des entreprises (économiques, démographiques, technologiques, sociaux...) que des salariés (développement professionnel, sécurisation, employabilité, reconnaissance...).

Même si elle est impulsée par les DRH avec un travail de formalisation des règles et des outils permettant le développement et la reconnaissance des compétences (référentiels métiers et compétences), la GPEC doit être portée par l'ensemble des managers de l'entreprise et certains outils restent encore peu utilisés.

Organiser la transmission des savoirs et des savoir faire

La transmission des savoirs et des savoir-faire d'expérience des salariés expérimentés représente un enjeu important de performance pour nombre d'entreprises car elle est liée au développement et à la mutualisation des compétences. Elle concerne principalement les savoir-faire métiers qui peuvent avoir une valeur ajoutée forte pour la performance de l'entreprise ou la préservation de la santé des salariés et de la sécurité au travail.

Si l'entreprise crée les conditions d'organisation favorables à la transmission, le transfert peut se faire à travers des échanges entre pairs ou avec le management, au moyen de différents dispositifs mis en œuvre par le responsable du développement RH, de la formation ou du recrutement : échange de pratiques (les universités d'entreprise représentent un nouveau maillon de la chaîne éducative), tutorat et mentorat (via le contrat de génération et le plan seniors), intégration des nouveaux collaborateurs.

Pour les salariés seniors, le transfert des savoirs et des compétences peut, si certaines conditions sont remplies, favoriser un prolongement de l'activité professionnelle.

Former les salariés, encadrer et sécuriser les parcours professionnels

Avec la loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie (2009), et l'accord national instaurant la sécurisation des parcours professionnels (2011), l'entreprise dispose désormais de plusieurs dispositifs rénovés permettant de préparer l'évolution des métiers et des qualifications, de favoriser la mobilité interne ou externe des salariés, d'améliorer leur performance. Ces dispositifs viennent renforcer le rôle des professionnels des RH en charge de **la formation et de la gestion des carrières**. Dans ce contexte, ils ont un rôle essentiel à remplir : convaincre les directions générales ou opérationnelles que la formation n'est pas seulement une obligation légale mais également une opportunité économique : faire en sorte que l'employabilité des salariés soit maintenue ou augmentée, et développer le potentiel du capital humain de l'entreprise.

S'approprier les nouveaux outils de communication et développer la marque employeur

Comme les autres directions de l'entreprise, les services des ressources humaines se sont appropriés les nouveaux outils de communication afin d'améliorer leur communication à destination de publics internes et externes de l'entreprise (Internet, réseaux sociaux internes et externes). Ils sont généralement rompus à l'utilisation des nouveaux outils fournis par le Web : job-boards, CVthèques, blogs, réseaux sociaux... qui font aujourd'hui partie des pratiques courantes de leur métier tant en termes de recrutement que de communication.

Dans un certain nombre d'entreprises, la marque employeur (*enterprise branding*) constitue, auprès des collaborateurs, un vecteur de dialogue social, d'engagement et de performance.

La communication RH tend à s'inspirer d'une démarche de marketing RH. Les DRH en font un axe majeur de la communication institutionnelle. Les DG lui reconnaissent un rôle déterminant en donnant au bilan social annuel toute son ampleur.

La plupart des grandes fonctions RH (développement RH, paie, recrutement, formation, gestion des carrières...) veille à communiquer vers leurs publics, avec pédagogie, sur les nouvelles valeurs liées à leurs engagements sociaux (développement personnel et bien-être professionnel pour chacun) et environnementaux.

La marque employeur représente en effet un élément clé du marketing RH contribuant à renforcer l'attractivité des entreprises auprès de leurs cibles. Celle-ci étant étroitement associée à l'image de leurs salariés (*personal branding*), des entreprises ont rédigé une charte éthique pour sensibiliser et responsabiliser leurs collaborateurs aux effets (*e-reputation*) de leur communication, notamment sur les réseaux sociaux. Tous ces projets ont pris place plus globalement dans une refonte du SIRH (système d'information des ressources humaines), lequel comprend en règle générale quatre modules : administration du personnel et paie, la gestion des carrières et des compétences, la formation, le 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, des congés, des compétences, des formations, de la mobilité, etc. L'implication des DRH dans les projets liés aux nouveaux outils a permis d'en renforcer l'influence dans les choix organisationnels de l'entreprise et de développer **la fonction SIRH** et son périmètre d'activité.

— QUELS ENJEUX POUR DEMAIN ? —

La fonction RH continuera à être une fonction d'influence

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, directions opérationnelles, partenaires sociaux, ensemble des salariés d'une entreprise... L'enjeu majeur pour la DRH est donc de continuer à affirmer sa vocation, à asseoir sa légitimité et à peser durablement sur les choix stratégiques de l'entreprise.

Le point d'équilibre peut être 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 et technique.

Le professionnel des RH : un *business partner*

La crise économique et les enjeux associés influencent incontestablement la fonction RH. La compétitivité des entreprises, la performance des salariés sont plus que jamais d'actualité. Optimisation des coûts, création de valeur et retour sur investissement sont devenus, au sein des directions des ressources humaines, des indicateurs de performance et continueront à l'être. Les cadres RH disposant désormais d'outils de gestion et de pilotage, les projets RH doivent donc être gérés dans une démarche prévisionnelle et en proximité avec les opérationnels.

Pour jouer entièrement son rôle de *business partner* et de pilote stratégique, il est souhaitable que la fonction RH gagne en légitimité économique et financière et rassure quant à sa maîtrise technique des dossiers propres à la gestion du personnel.

Relais sur le terrain auprès des professionnels RH, les managers de proximité continueront à jouer un rôle important et à constituer des relais auprès des professionnels des RH, notamment dans la conduite du changement et dans la mise en œuvre des différents projets auxquels ils seront associés. En faisant remonter aux RH des informations liées aux pratiques métiers et en répercutant la stratégie RH à leurs équipes, (respect des accords d'entreprise notamment), ils apporteront des éclairages et des conseils en matière de gestion RH.

L'humain au centre des activités RH et le développement de la RSE

Les questions environnementales, les avancées technologiques, la crise économique accentuée depuis 2008, ont accéléré la prise de conscience des entreprises dans leur responsabilité sociétale en les contraignant à gérer les transformations et modifier leurs stratégies désormais fondées sur une empreinte sociale visible.

Dans les prochaines années, les ressources humaines continueront à être mobilisées par un certain nombre de questions touchant la responsabilité sociale et de l'entreprise (RSE), la gestion de la diversité, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la recherche de sens et de bien-être au travail, la prévention des risques sociaux. Ce sont autant de sujets qui impliqueront d'articuler les stratégies de croissance avec les transformations de l'environnement.

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 besoin de compétences qui n'a cessé de s'accroître. Les dispositifs de formation continue permettent aussi aux cadres des RH de développer leurs compétences et de se former tout au long de leur carrière.

Les cursus de formation initiale se sont aussi adaptés en conséquence pour mieux préparer les diplômés en ressources humaines.

• Une double formation de plus en plus recherchée

Pour un grand nombre de métiers des RH, une formation de niveau Bac +5 continuera à être 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 en ressources humaines, de plus en plus de cadres des RH auront suivi une autre formation supérieure, par exemple école de commerce et master RH. Dans certains secteurs, la formation d'ingénieur sera appréciée et dans d'autres, une formation en droit, en finance ou encore en marketing constituera un préalable ou un complément utile.

• Des compétences plus opérationnelles

Pour accompagner et coordonner certains chantiers transversaux, les cadres des RH devront maîtriser d'autres compétences, telles que la conduite de projets, la fiscalité d'entreprise, les relations sociales ou encore l'audit social.

- **Une capacité à s'entourer de spécialistes et savoir dialoguer avec les métiers**

Avec une formation initiale assez ouverte et une bonne culture générale, les cadres des RH devront s'entourer et travailler avec des spécialistes (droit social, rémunérations, techniques de paie, technologies numériques, etc.). Ces derniers seront particulièrement recherchés au sein de grandes structures ou sollicités en conseil par les entreprises de taille modeste.

Par ailleurs, il apparaît primordial pour eux d'acquérir une bonne compréhension du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise. Il leur faudra donc être encore plus proches des métiers de l'entreprise, de leurs évolutions et de l'organisation elle-même.

- **Une capacité à anticiper et prendre en compte les réalités économiques**

Lorsque le cadre des 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 communication, de diplomatie et de conviction.

- **Une capacité à gérer des problématiques de plus en plus internationales**

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 des RH non seulement de maîtriser une ou deux langues étrangères mais plus largement d'acquérir une culture internationale. Cette culture sera composite, à la fois européenne et internationale.

La taille de l'entreprise, sa propension à viser des marchés internationaux seront des déterminants forts

conduisant le cadre des RH à penser à une stratégie européenne ou mondiale.

D'ores et déjà, les groupes comptent parmi leurs effectifs des **responsables de la mobilité internationale**, chargés de piloter ou déployer une politique RH à l'échelle internationale. Tout laisse à penser que, demain, un nombre croissant de cadres RH auront à gérer des problématiques internationales de plus en plus complexes : optimisation de l'offre contractuelle, anticipation des risques de différentes natures (géopolitique, concurrentielle, réglementaire, économique) avec la montée des marchés émergents.

Quelles évolutions des métiers chez les prestataires ?

Les managers, qui combinent des responsabilités de commercialisation, d'encadrement et parfois de production de missions de conseil ne seront pas seulement des consultants, mais devront aussi acquérir des compétences de gestionnaires de centres de profit. Les qualités de managers seront également plus affirmées, notamment en raison de la diversification des cabinets.

Les consultants en RH 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) devront également continuer à se former pour répondre aux exigences du marché en termes d'adaptabilité et de culture économique. Dans un contexte économique tendu, avec des budgets revus à la baisse, les entreprises exigeront une réelle valeur ajoutée de la part des prestataires. Les solutions RH proposées au client devront être diversifiées, innovantes et adaptées à l'environnement de l'entreprise.

-PRINCIPALES LOIS ET DISPOSITIONS JURIDIQUES EN MATIÈRE DE DROIT DU TRAVAIL ET LES MÉTIERS RH CONCERNÉS-

THÉMATIQUES	PRINCIPAUX MÉTIERS CONCERNÉS	LOIS ET DISPOSITIONS MISES EN ŒUVRE
Droit du travail dans l'entreprise	DRH, RRH, juriste social, responsable relations sociales ou administration RH-paie	<ul style="list-style-type: none"> - Loi du 28.01.2005 de programmation pour la cohésion sociale (loi Borloo) définit le licenciement économique et les modalités d'accompagnement des salariés. - Loi du 30.12.2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié : mise en place de l'intéressement et de la participation. - Loi du 20.08.2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail instaure la NAO et la représentativité syndicale. - Loi du 9.11.2010 portant égalité des rémunérations : article 99 sur l'égalité professionnelle, sanction financière des entreprises sans accord ni plan d'action. - Loi du 26.10.2012 : création des contrats emplois d'avenir – article 6 : obligation d'accord ou d'un plan d'action sur l'égalité professionnelle. - Loi du 1.03.2013 : création des contrats de génération.
Conditions de travail	DRH, RRH, responsable relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - 2010-2014 : mise en place du plan santé au travail. - 2011 : inscription du télétravail dans le code du travail - Loi du 6.08.2012 contre le harcèlement obligeant l'employeur à en prévenir les risques.
Formation	RRH, responsable formation ou développement RH ou gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - ANI du 5.12.2003 : création du passeport formation, mise en place de l'entretien professionnel. - Loi du 4.05.2004 sur la formation professionnelle et le dialogue social (loi Fillon) reconnaît le droit à la formation durant toute la vie professionnelle (création du DIF). - Loi du 29.11.2009 sur l'orientation et la formation professionnelle : portabilité du DIF, réforme des OPCA (financement, activités). - Loi du 28.07.2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels (loi Cherpion) : réforme des dispositifs d'apprentissage et de professionnalisation.
Temps de travail	DRH, RRH, responsable administration RH-paie ou SIRH	<ul style="list-style-type: none"> - Loi du 21.08.2007 sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat (TEPA) : défiscalisation des heures supplémentaires. - Loi du 20.08.2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail : assouplissement des 35 heures, création du forfait horaire annuel, réforme du compte épargne-temps. - Loi du 16.08.2012 : abrogation de la défiscalisation des heures supplémentaires.
Sécurisation des parcours professionnels	RRH, responsable développement RH ou gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Loi de programmation pour la cohésion sociale du 28.1.2005 (Borloo) : les entreprises ont obligation de négocier la GPEC. - La loi du 24.11.2009 sur l'orientation et la formation professionnelle instaure notamment l'entretien de 2^e partie de carrière et le bilan d'étape professionnel. - Loi du 28.07.2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels (loi Cherpion) : création du contrat de sécurisation des parcours professionnels (CSP). - Loi du 16.06.2013 sur la sécurisation de l'emploi instaure la flexisécurité de l'emploi.

–PRINCIPALES LOIS ET DISPOSITIONS JURIDIQUES EN MATIÈRE DE DROIT DU TRAVAIL ET LES MÉTIERS RH CONCERNÉS–

THÉMATIQUES	PRINCIPAUX MÉTIERS CONCERNÉS	LOIS ET DISPOSITIONS MISES EN ŒUVRE
Retraite	RRH, responsable administration RH-paie ou rémunérations-avantages sociaux ou mobilité internationale	<ul style="list-style-type: none"> – Loi du 9.11.2010 sur la retraite de base du régime général : âge minimal porté progressivement à 62 ans, prolongation de la durée du travail à l'âge de 70 ans. – Décret du 2.07.2012 : pour les carrières longues, la retraite à taux plein est établie à 60 ans.
Responsabilité sociale et environnementale	DRH, RRH, responsable diversité ou dévt RH (recrutement, formation, gestion des carrières)	<ul style="list-style-type: none"> – Loi constitutionnelle du 1.03.2005 relative à la charte de l'environnement du : l'entreprise est responsable des risques environnementaux potentiels. – Loi du 11.02.2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées notamment est votée. – Loi du 31.03.2006 : le CV anonyme est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. – Loi du 27.05.2008 qui définit les formes de discriminations, notamment le harcèlement. – Loi organique du 29.03.2011 sur la création du le Défenseur des droits.

Source : Apec, 2013

CONCLUSION

La fonction RH au sein des entreprises a largement évolué depuis ces dernières années, sous l'impulsion d'une gouvernance de plus en plus sensible aux effets de la marque employeur portée par le potentiel des outils numériques collaboratifs (réseaux sociaux d'entreprise, messagerie instantanée, vidéo-conférences...).

Dans nombre d'entreprises, le marketing RH, notamment à travers la marque employeur, représente un nouvel outil de communication sociale pouvant contribuer à l'augmentation de la performance globale (attractivité et engagement des collaborateurs, gestion des compétences, responsabilité sociale, création de valeur).

Déclinée sur deux niveaux, à savoir l'opérationnel et le durable (le respect de l'environnement), la performance visée doit intégrer nécessairement les impératifs budgétaires (maîtrise des coûts, retour sur investissement).

Définies au départ par les directions opérationnelles (principalement financières et commerciales), les stratégies de développement font désormais partie des enjeux RH. La proximité des cadres des RH s'est renforcée sur le terrain, auprès des managers et de leurs équipes : en véritables *business partners*, ils sont de plus en plus sollicités pour apporter du conseil et des informations aux uns et aux autres, sur des problématiques de gestion sociale.

Quels que soient les maîtres d'ouvrage des chantiers transversaux mis en œuvre, force est de constater que les acteurs des RH sont amenés à en coordonner un nombre important. La problématique humaine et organisationnelle se trouve ainsi fréquemment associée aux volets stratégiques et économiques des projets.

Les cadres du développement des RH chargés d'accompagner les changements, l'évolution des compétences des salariés doivent veiller à favoriser une mobilité qui s'ajuste aux besoins internes. Parallèlement, toutes les activités RH ont largement intégré les outils décisionnels spécifiques (gestion et reporting), nécessaires au contrôle, au pilotage et à l'audit social.

Le respect de l'individu, la préservation d'une éthique, le souci de la qualité tendent à représenter, au sein d'un nombre croissant d'entreprises, des valeurs que les directions RH sont chargées de communiquer et de contrôler.

Le diplôme de master RH, acquis en formation initiale ou continue, s'est considérablement diversifié et est particulièrement apprécié, notamment avec une spécialisation en relations sociales ou en audit social.

Face à une demande grandissante, les cabinets conseil en ressources humaines se sont dotés de stratégies innovantes qu'elles appliquent pour leur propre développement et pour le compte de leurs clients. C'est la raison pour laquelle ils veillent à proposer une large gamme de prestations, à la fois standardisées et sur mesure, dans lesquelles la recherche d'une forte valeur ajoutée est constante. ●

LES FICHES MÉTIERS

- P. **22** Cartographie des métiers par famille
- P. **23** Cartographie des métiers selon l'expérience
- P. **25** Les métiers stratégiques et généralistes
- P. **39** Les métiers de l'organisation et de l'administration des ressources humaines
- P. **69** Les métiers du développement des ressources humaines
- P. **113** Les métiers du conseil en ressources humaines

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE

STRATÉGIQUE – GÉNÉRALISTE

- 1 Directeur des ressources humaines
- 2 Responsable des ressources humaines

ORGANISATION – ADMINISTRATION DES RESSOURCES HUMAINES

- 3 Responsable de l'administration RH et de la paie
- 4 Contrôleur de gestion sociale
- 5 Juriste social
- 6 Responsable des relations sociales
- 7 Responsable du SIRH

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

- 8 Responsable du développement RH
- 9 Responsable du recrutement
- 10 Responsable de la gestion des carrières
- 11 Responsable de la mobilité internationale
- 12 Responsable de la formation
- 13 Responsable des rémunérations et avantages sociaux
- 14 Responsable de la diversité

CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

- 15 Consultant RH
- 16 Chargé de recherche en recrutement
- 17 Consultant en risques professionnels

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE

	OUVERTS AUX JEUNES DIPLÔMÉS AYANT MOINS D'1 AN D'EXPÉRIENCE	JEUNES CADRES DE 1 À 5 ANS D'EXPÉRIENCE	CADRES CONFIRMÉS DE 6 ANS MINIMUM D'EXPÉRIENCE
1 Directeur des ressources humaines			→
2 Responsable des ressources humaines		→	→
3 Responsable de l'administration RH et de la paie		→	→
4 Contrôleur de gestion sociale		→	→
5 Juriste social	→		→
6 Responsable des relations sociales			→
7 Responsable du SIRH		→	→
8 Responsable du développement RH		→	→
9 Responsable du recrutement		→	→
10 Responsable de la gestion des carrières		→	→
11 Responsable de la mobilité internationale			→
12 Responsable de la formation		→	→
13 Responsable des rémunérations et avantages sociaux		→	→
14 Responsable de la diversité		→	→
15 Consultant RH	→		→
16 Chargé de recherche en recrutement	→		→
17 Consultant en risques professionnels		→	→

Source : Apec 2013

—

LES MÉTIERS STRATÉGIQUES ET GÉNÉRALISTES

—

P. 27

1 - Directeur des ressources humaines

P. 33

2 - Responsable des ressources humaines

1

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

- DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES
- DIRECTEUR DU PERSONNEL

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.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 70 et 150 k€ (selon la taille de l'entreprise, l'expérience, les missions confiées et le positionnement du DRH)

QUI RECRUTE ?

- C'est un métier transversal existant dans tous les secteurs d'activité et dans les structures de 50 personnes environ. La fonction revêt une dimension beaucoup plus large et stratégique à partir de 500 salariés.

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Président-directeur général ou directeur général
- Secrétaire général
- Directeur administratif et financier

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Directeur administratif et financier
- Secrétaire général
- Directeur informatique
- Directeur juridique
- Directeur de la communication
- Autres directions opérationnelles de l'entreprise

1

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Définition de la stratégie et de 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 des 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 touchant 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, 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 impulsion des projets RH

- Recruter les 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 RH.
- Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques (voir le paragraphe consacré aux activités éventuelles).
- Arbitrer ou être force de proposition dans le choix des 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 le cahier des charges.
- Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer sur la mise en œuvre des projets RH.
- Assurer un reporting auprès de la direction générale sur 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.

Il est également parfois en charge des services généraux de l'entreprise.

Même en présence de cadres spécialistes, il peut être personnellement responsable des relations sociales et de certaines négociations importantes avec les partenaires sociaux. Il peut gérer 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, il 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 organisationnels et culturels 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. Le DRH au sein des groupes est avant tout un manager chargé de piloter le département ou service des ressources humaines composé de spécialistes sur chaque fonction (rémunération, recrutement, formation, relations sociales...)
- Dans **les PME**, le DRH définit 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. Sa fonction se rapproche de celle d'un responsable RH.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le rôle du DRH dépasse désormais l'administration du personnel. Cette fonction a beaucoup évolué notamment en fonction du contexte économique et social. La mondialisation, la crise économique façonnent les stratégies d'entreprise face auxquelles les ressources humaines doivent s'adapter. Le DRH est devenu un véritable poste d'influence en interne car il gère une ressource essentielle pour l'entreprise : son capital humain, clé centrale dans la recherche de compétitivité de l'entreprise.

Le DRH est désormais un *business partner* qui doit prendre en compte la notion de coûts et de rentabilité de la fonction RH.

Il se positionne **en conseiller** auprès de la direction générale et fait désormais partie du comité de direction. Il est partie prenante dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Son rôle est devenu **international** : il doit adapter la gestion des ressources humaines à la diversité des profils et des cultures qui évoluent dans l'entreprise.

Dans un contexte économique fluctuant, le DRH doit **anticiper les évolutions du marché** ayant un impact sur l'organisation de l'entreprise et notamment sur les métiers. Pour cela, il doit bien connaître les métiers et leurs évolutions et rapprocher les ressources humaines des opérationnels.

Ces évolutions ont des conséquences sur les compétences attendues et sur les profils recherchés par les

recruteurs : le DRH doit disposer désormais d'une culture financière et être capable de mesurer la valeur ajoutée du capital humain. On assiste de plus en plus à une diversification des profils recrutés. Le DRH n'est pas nécessairement issu d'un parcours en ressources humaines mais peut venir d'une direction fonctionnelle (financière) ou opérationnelle (commerciale, production).

Il est par ailleurs confronté aujourd'hui à un certain nombre d'enjeux sociaux (nouvelles attentes des salariés au travail...) auxquels s'ajoutent des évolutions réglementaires touchant notamment les relations sociales. Il lui revient de mettre en place les politiques nécessaires sur des questions comme la diversité (égalité homme/femme, seniors, handicap...), la prévention des risques psychosociaux... tous ces éléments s'intégrant dans une démarche de **responsabilité sociale de l'entreprise**.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Écoles de commerce idéalement avec option ou spécialisation ressources humaines
- IEP avec une spécialisation en ressources humaines
- Formation de niveau Bac +5 (master) en gestion des ressources humaines, en management des ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise
- Formation de niveau Bac +5 (master) en droit des affaires et plus spécifiquement en droit du travail
- Formation de niveau Bac +5 (master) en sociologie, psychologie ou sciences sociales.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

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

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des différents métiers fonctionnels (ressources humaines, gestion, finance, informatique, etc.).
- Vision globale de l'organisation de l'entreprise.
- 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.
- Bonne culture économique.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités d'anticipation, car le DRH doit à la fois percevoir les reliefs du paysage social de l'entreprise et scruter les évolutions prévisibles.
- 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 dans et hors 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, excellent relationnel et 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 du développement RH
- Responsable des relations sociales
- Secrétaire général
- Directeur administratif et financier
- Directeur opérationnel
- Consultant senior au sein d'un cabinet RH
- Dirigeant ou associé au sein d'un cabinet RH ou d'une agence de communication RH

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Consultant senior en cabinet-conseil RH (souvent avec statut d'associé)
- Créateur et dirigeant d'un cabinet-conseil RH
- Cadre de direction au sein d'une agence de communication RH
- Directeur général

—TÉMOIGNAGES—

FRÉDÉRIC AUDIAS,
DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES
RÉGION NORMANDIE,
GROUPE LUCIEN BARRIÈRE

« Être DRH c'est devoir définir et mener la politique ressources humaines en lien avec la stratégie de l'entreprise, en préservant le capital humain, ressource essentielle d'une société de service. »

Frédéric Audias ne se prédestinait pas au début de ses études à une carrière dans les ressources humaines. D'abord diplômé d'une maîtrise en sciences économiques et gestion, il découvre lors de sa quatrième année d'études les métiers des ressources humaines par le biais d'un mémoire de fin d'études et choisit de poursuivre sa formation initiale par un DESS ressources humaines et droit social dont il sort diplômé en 1993.

De 1994 à 1999, période difficile pour les jeunes diplômés en recherche d'emploi, Frédéric Audias commence par différentes expériences professionnelles en CDD. Ces périodes successives d'emploi ont été un atout dans sa carrière puisqu'elles lui ont permis de se construire une expérience professionnelle mais aussi d'explorer différentes fonctions des ressources humaines. Il débute par un poste de chargé de mission à la formation professionnelle puis il s'occupe du recrutement et du reclassement dans un cabinet de recrutement. Décidant par la suite de retourner en entreprise, il devient alors assistant ressources humaines au sein du groupe Coca Cola et touche tour à tour à la communication interne, au recrutement, au droit social, à l'élaboration de procédures et tableaux de bord, à la gestion administrative du personnel...

En 1999 Frédéric Audias intègre, tout d'abord en tant que responsable ressources humaines, le groupe Lucien Barrière, leader en France du marché des casinos et de l'hôtellerie de luxe. Pour cette création de poste, Frédéric Audias a été en charge de la mise en place de la fonction sur un périmètre composé de deux casinos. *« Le recrutement, la formation, la paie... ces fonctions étaient jusque-là réparties entre différents services, différents cadres. Il était donc nécessaire de restructurer et mettre en place des procédures. Un véritable travail de support a été réalisé : recrutements, formations pour répondre à l'évolution de collaborateurs en interne, avec des organisations de travail différentes... »*

Une opportunité de mobilité interne lui permet de devenir, au sein du groupe, DRH Normandie en 2007, avec un périmètre d'environ 1150 collabora-

teurs. Sa fonction se décompose en trois grandes activités :

« 30% consiste à animer et manager le réseau de mes RRH selon la politique du groupe en matière de ressources humaines. Nous avons des contacts quotidiens sur des questions relatives au management, au droit social. Nous sommes les garants de la bonne application de la réglementation. D'autre part, nous sommes aussi dans une démarche d'anticipation. »

Les relations sociales occupent environ 40% du son temps de travail. Cette activité consiste à garantir la qualité du dialogue et du climat social. Frédéric Audias prépare et participe à des réunions : comité d'entreprise et délégués du personnel, comité hygiène et sécurité des conditions de travail, négociations collectives. Enfin, pour les 30% qui restent, il travaille sur le recrutement de cadres, du support sur la formation, l'accompagnement de la direction générale sur les orientations du groupe.

Le métier de DRH est extrêmement diversifié. « Un DRH, si il reste plusieurs années dans une même entreprise, va être amené à s'adapter aux évolutions et aux demandes de l'entreprise. »

Le groupe Lucien Barrière est concerné, lui aussi, par de nouvelles problématiques comme la diversité que Frédéric Audias en tant que DRH doit prendre en compte. « Un accord de groupe a été mis en place visant à privilégier et faciliter l'insertion des travailleurs handicapés. Ce type de politique participe aux objectifs du bien-vivre et du bien-être en entreprise et finalement à l'avenir de la fonction RH. Malgré la prééminence de comportements de nature plus individuels (nous agissons de plus en plus en tant que somme d'individus et moins en tant que collectif dans l'entreprise) les collaborateurs ont néanmoins besoin de bien vivre en collectivité et d'y retrouver un peu de solidarité. » ●

FRANCK WATELET, DRH, GROUPE CRT (CENTRALE DE RÈGLEMENT DE TITRES)

« Le poste de DRH est stratégique et transversal. C'est aussi un poste d'influence. »

Franck Watelet est diplômé de l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Provence puis d'un troisième cycle en ressources humaines obtenu à l'IGS en 1990. Confronté à un contexte économique rendant difficile l'accession d'un junior à un poste RH, il commence sa carrière comme formateur dans un organisme de formation. En 1991, il intègre Alstom

transport en tant que responsable du développement RH. Durant dix ans, il évoluera au sein de ce poste sur différents sites et notamment à Manchester ce qui lui permettra d'ajouter une casquette internationale à son profil.

Franck Watelet devient DRH en 2001. Il exercera cette fonction pendant 4 ans au sein du groupe Toppan Photomasks, en 2006 il est en charge des RH au sein de Faiveley équipementier ferroviaire puis passe DRH à temps partagé sur trois sociétés différentes (Torraspapel, Malmenayde et Condat) de 2008 à 2010. Il occupe désormais cette fonction au sein du groupe CRT (130 collaborateurs), en charge de rembourser les titres restaurants et chèques emploi service aux restaurateurs, entreprises, particuliers. « Sur mes vingt ans de carrière professionnelle, la première partie a été consacrée au développement des ressources humaines dans un grand groupe. Depuis dix ans, j'occupe la fonction de DRH généraliste, opérationnel, dans des structures à taille humaine. »

Il gère de manière autonome les relations sociales. Il préside notamment le CHSCT et assiste le directeur général au comité d'entreprise. Mais l'essentiel de son activité consiste à superviser les différents projets, que ce soit le recrutement, la formation, l'administration du personnel, la paie, la communication interne... Il a, à ses côtés, une équipe de deux personnes : une chargée de ressources humaines et une gestionnaire paie et administration du personnel.

En tant que DRH, Franck Watelet doit faire face à des enjeux importants. « C'est un poste stratégique puisque nous gérons une ressource stratégique pour l'entreprise : le capital humain ; pour ce faire, le DRH dispose d'une visibilité importante sur les événements internes, il prend connaissance des projets en cours avant les autres services de l'entreprise puisqu'il est chargé d'en évaluer les impacts au niveau RH. De plus, le DRH est la personne la mieux positionnée dans l'entreprise pour comprendre l'humain, l'écouter, le gérer et orchestrer un certain nombre de process, de politiques en matière de ressources humaines. » Par exemple au sein du groupe CRT, il analyse le projet d'évaluation des managers par leurs collaborateurs « suite logique du processus d'entretien annuel et une façon également d'évaluer aussi l'investissement-formation conséquent fait sur le management depuis plusieurs années » précise-t-il. Mais il est avant tout un directeur, tenu de suivre la ligne directrice et stratégique de son entreprise. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur des ressources humaines H/F
Île de France – 80 à 110 k€

Société de services leader sur son marché, avec une population à forte dominante commerciale, recherche, dans le cadre de son développement, son directeur des ressources humaines (H/F)

Poste et missions : membre du comité de direction, vous êtes en charge de l'ensemble de la politique RH de la société. Véritable business partner, vous définissez la stratégie RH de l'entreprise en adéquation avec la stratégie business, et tenez un rôle de conseil et de support auprès des autres membres du comité de direction. Vous gérez en direct les relations sociales et présidez les IRP. Vous pilotez une équipe de 14 personnes en charge de la paie, de l'administration du personnel, du recrutement et de la formation. Vous impulsez les projets RH et suivez leur déploiement. Enfin, vous assurez un rôle de RRH opérationnel pour la population managériale, et prenez en charge le développement RH et le suivi de la performance et des potentiels sur ce périmètre.

De formation supérieure de type école de commerce ou maîtrise universitaire, complétée par un 3^e cycle en ressources humaines, vous disposez d'une expérience professionnelle d'au moins dix ans dans une fonction de généraliste RH, acquise dans l'univers de la prestation de services et dans un contexte dynamique et exigeant. Utilisant un solide bagage en droit social, vous êtes un fin négociateur et savez intervenir à la fois à un niveau stratégique et à un niveau opérationnel. Souple et adaptable, vous disposez de très fortes qualités d'écoute et de dialogue. Eu égard à l'environnement international du groupe, un niveau d'anglais opérationnel est requis.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur des ressources humaines H/F
Rennes (35) – 85 à 105 k€

Groupe privé implanté historiquement à travers ses différentes filiales, sur l'ensemble de la filière agro-alimentaire recrute un directeur des ressources humaines (H/F)

Membre du comité de direction du groupe et interlocuteur privilégié du directeur général, vous avez en charge d'élaborer, proposer et mettre en œuvre la politique ressources humaines optimale dans la globalité de ses aspects et en adéquation avec la stratégie du groupe. Vous appuyant sur un travail important déjà effectué et sur les compétences des équipes RH (Siège, filiales), vous avez pour principales missions :

- déployer la stratégie ressources humaines en accord avec les objectifs fixés par la direction générale et après analyse des attentes des directions de filiales,
- s'assurer d'un contexte de relations sociales serein et garantir l'application de la législation sociale,
- manager une équipe pluridisciplinaire RH du siège et coordonner transversalement les équipes RH des filiales,
- innover par la mise en place d'outils modernes de GRH,
- coordonner la politique de recrutement et la communication RH,
- piloter les actions de formation (Programmes, école de formation interne),
- poursuivre l'action mise en œuvre de gestion des carrières, des compétences évaluation des performances, gestion des hauts potentiels.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

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...). Il apporte son expertise RH aux opérationnels.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 40 et 60 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 des relations sociales
- Responsable administration du personnel/paie
- Juriste social
- Responsable *compensation & benefits*
- Responsable développement RH
- Responsable formation
- Responsable gestion des carrières
- Responsable recrutement
- Responsable relations écoles

2

RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Participation à la définition 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 des projets RH auprès de sa hiérarchie.

Conseil et support auprès des opérationnels

- Répondre aux demandes des opérationnels sur tous les domaines des RH (droit du travail, formation, recrutement, contrats de travail, gestion des carrières, rémunération, gestion des IRP...).
- Faire appel, si nécessaire, à des expertises pointues (en interne ou en externe).
- Apporter son soutien aux managers dans l'application du droit du travail et dans le développement des équipes (recrutement, gestion des carrières...).
- Accompagner les opérationnels dans leurs décisions relatives aux RH (recrutement, licenciement, entretien d'évaluation, promotion, conflit, contentieux social...), les aider à intégrer la variable RH dans leurs décisions stratégiques.
- Définir et veiller à l'application par les opérationnels de l'ensemble des procédures RH.

Mise en place des projets RH

- Mener de façon autonome les multiples projets RH correspondant à la stratégie RH : mise en place du SIRH, nouvel organigramme, aménagement du temps de travail...
- Coordonner les activités, suivre et contrôler les mises en oeuvre.
- Mettre en place les outils de suivi et de reporting RH.

- 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 changent selon la taille de l'entreprise :

- Dans une PME le périmètre d'activité du RRH est large : il couvre l'ensemble des problématiques RH. En l'absence d'un DRH, il peut être rattaché directement à la DG ou à la direction financière. Si l'entreprise ne dispose pas de la fonction gestionnaire de carrière, cette fonction lui sera attribuée.
- Dans un groupe, son périmètre est plus spécialisé. Il gère les ressources humaines d'une activité du groupe ou bien d'une région.

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 Responsable administration RH-paie. Cet aspect de l'activité justifie les déplacements sur site.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

L'évolution du métier de RRH s'observe au travers des changements d'intitulés de cette fonction. Dénommé en premier responsable du personnel, ce dernier prenait la charge de l'administration du personnel et de la paie. Aujourd'hui, le RRH pilote véritablement le capital humain. Il doit œuvrer de manière à ce que l'entreprise ait les bonnes ressources humaines selon ses projets.

Le métier nécessite désormais d'être dans l'anticipation, d'appréhender les évolutions, de piloter les ressources humaines à moyen terme (3 à 5 ans).

Exerçant une fonction stratégique en période de récession, le responsable des ressources humaines est notamment chargé de gérer les restructurations.

La priorité des thèmes sur lesquels travaillent les RRH évolue : moins centré sur le recrutement et la formation, le RRH devient un généraliste RH plus proche des opérationnels : bien connaître les métiers de l'entreprise, établir une relation de proximité lui permet de mieux répondre aux besoins en conseil des opérationnels avec lesquels s'établit une relation de service.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en gestion des ressources humaines, droit, droit du travail, sociologie, psychologie ou sciences sociales
- École de commerce (idéalement avec option ou spécialisation en ressources humaines)
- IEP avec une spécialisation en ressources humaines

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Selon les missions confiées, ce poste peut s'adresser à des jeunes cadres ayant deux ou trois ans d'expérience opérationnelle de la fonction RH ou à des cadres confirmés possédant au moins cinq ans d'expérience.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- 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 à l'étranger; une autre langue peut être requise).

TRAITS DE 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.
- Mobilité, car le poste peut nécessiter des déplacements réguliers.

– LA MOBILITÉ –

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Consultant RH
- Consultant en recrutement
- Responsable administration RH
- Responsable développement RH
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- DRH
- Responsable développement RH
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité
- Responsable RH chargé d'une population plus importante ou basée à l'international

–TÉMOIGNAGE–

**SANDRINE HUBY-JACQUES,
RESPONSABLE RESSOURCES
HUMAINES, KIABI,
DIRECTION OPÉRATIONNELLE SUD**

« Le rôle du responsable des ressources humaines est de mettre en œuvre la politique RH, mais aussi savoir s'y soustraire en développant une vision à long terme afin de mettre en place les actions qui permettront aux collaborateurs de s'adapter au mieux aux évolutions de l'entreprise. »

Sandrine Huby-Jacques est diplômée en 1999 d'un DESS en psychologie du travail à l'Université Paris 5. Elle démarre son parcours professionnel en 2000 en tant que responsable recrutement au sein d'une division du groupe Sodexo « Bateaux Parisiens ». Sa mission consiste alors à recruter le personnel saisonnier. Deux ans plus tard, elle saisit une opportunité en interne et devient RRH. Afin de faciliter cette transition professionnelle, elle suit un cursus de formation continue de niveau master au CESI intitulé « le Responsable ressources humaines » et se forme en droit social auprès du cabinet GSA conseil. Au sein de ce premier poste de RRH elle gère environ 300 collaborateurs. En 2005, recrutée par Castorama toujours en tant que RRH, son périmètre s'élargit avec la charge de 9 magasins et 1 300 collaborateurs. Ses responsabilités s'élèvent encore lorsqu'elle accepte en 2009 son poste actuel au sein du groupe de distribution de prêt-à-porter Kiabi (8000 collaborateurs) : ses missions s'étendent à 80 magasins soit 1 700 collaborateurs.

Pour Sandrine Huby-Jacques, le métier de RRH comprend quatre dimensions. La première est celle du développement RH : elle est chargée de mettre en application la politique RH de sa société. « Cette politique comprend le recrutement, la gestion des carrières, la formation, le juridique et l'administration du personnel. Mon rôle consiste à mettre tout en œuvre pour recruter, former les équipes et favoriser la mobilité ainsi que les parcours de carrière dans le but de fournir à Kiabi le capital humain dont nous avons besoin pour nous développer, tout en répondant aux projets personnels et professionnels de nos collaborateurs. »

La seconde dimension du métier est celle du management. Être RRH c'est aussi avoir un rôle de management direct, d'une part avec les collaborateurs qui composent son équipe, mais aussi un management transversal auprès des directeurs régionaux ou bien des directeurs de magasin. « Je mets en place, avec eux, des plans d'action en fonction du contexte local de la région et du magasin, chacun ayant finalement ses propres problématiques. La communication est la base de tout. Le RRH est un être communiquant. »

Le RRH a également, une dimension stratégique : « Nous ne sommes que trois RRH pour Kiabi France, nous travaillons main dans la main avec le DRH. Je ne me contente pas d'appliquer la politique RH nationale ou de traduire les enjeux économiques de l'entreprise en problématiques RH. Nous sommes là pour nous assurer que l'enjeu humain est directement intégré dans la stratégie première de Kiabi. » Ainsi, Kiabi a, par exemple, lancé une démarche « vision 2020 » qui s'est déclinée à tous les niveaux de l'entreprise : « Nous avons demandé à chaque collaborateur de décrire l'entreprise idéale Kiabi dans dix ans. Les conseillères de vente ont notamment indiqué qu'elles souhaitaient prendre davantage part au service client et passer moins de temps sur la partie logistique. Toute l'entreprise s'est donc mis en marche autour de cette vision magasin et les évolutions sont déjà en route tant pour nos clients que nos collaborateurs. »

Enfin, la dernière dimension est organisationnelle. Le RRH doit donner le cadre afin d'homogénéiser les pratiques d'un magasin à l'autre. Il doit pour cela définir les organisations de travail et formaliser les process.

Exercer le métier de RRH permet une grande diversité d'activités. « Au quotidien, c'est extrêmement riche, je ne sais jamais vraiment à l'avance quel sera le programme de ma journée. En outre, mes missions évoluent d'une année sur l'autre en fonction des projets de l'entreprise. » C'est un métier qui nécessite de plus d'établir en permanence une projection des événements et de les anticiper. « Il est de plus en plus indispensable d'avoir un coup d'avance, d'être dans l'anticipation afin de véritablement piloter les ressources humaines en lien avec les évolutions qui vont toucher l'entreprise d'ici trois ou cinq ans. Il faut pouvoir mettre en place les actions pour accompagner au mieux les collaborateurs. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable ressources humaines H/F Cergy (95) – 35 à 45 k€

Pour le leader mondial des études marketing : vous prenez en charge le recrutement des salariés et des stagiaires pour le périmètre France ainsi que la gestion de la formation professionnelle. Vous occupez également la fonction de RRH sur un périmètre d'environ 100 salariés pour les départements supports et informatique. Rattaché au directeur ressources humaines France, ce poste comporte les missions de :

Recrutement : piloter le processus de recrutement des salariés et des stagiaires, du recueil des besoins à la sélection des candidats et travaillerez en étroite collaboration avec les opérationnels ; assurer la promotion et la visibilité de l'entreprise au sein des écoles et universités partenaires.

Formation : élaborer le plan de formation en ligne avec la stratégie et les besoins de l'entreprise ; réaliser le recueil des besoins de formation, construire et déployer le plan de formation ; participer au développement de l'offre formation avec l'université d'entreprise ; participer aux réunions avec les IRP.

RRH : accompagner les managers dans la gestion de leurs équipes, conseiller les salariés sur les sujets RH au quotidien ; être le garant de l'application du droit du travail ; veiller à la cohérence de la politique RH du groupe et au déploiement des processus RH internes ; assurer l'interface avec le service paie et administration du personnel

De formation Bac +4/5 en RH, véritable expert du recrutement, vous avez su démontrer vos capacités à comprendre les enjeux business pour anticiper et répondre aux besoins de recrutement avec réactivité et pragmatisme. Vous bénéficiez d'une première expérience significative (2-3 ans minimum) de la fonction RH idéalement acquise dans un environnement international, exigeant et complexe. Rigueur, sens de l'organisation, diplomatie et intelligence relationnelle sont clés pour la réussite dans vos missions. La maîtrise de l'anglais et du droit social est impérative. Pratique d'un SIRH souhaitée.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable ressources humaines H/F Ille-et-Vilaine (35) – 40 à 45 k€

Acteur majeur de l'énergie et de l'environnement recherche un responsable ressources humaines h/f. Rattaché à la DRH, en appui aux directions déléguées, vous animez l'ensemble de la fonction ressources humaines gérant environ 600 personnes (multi sites, multi conventions collectives). Généraliste, vos missions portent sur les différents aspects de la fonction :

- Assurer la gestion administrative RH au quotidien : contrats de travail, conditions de rémunérations et avantages sociaux, déclarations obligatoires, contrôle de paie, lien avec le CSP..., relations avec les organismes sociaux (Urssaf, inspection du travail...).
- Conseiller et assister les opérationnels en matière de législation sociale, gestion de la paie. - Co-animer les relations sociales du périmètre, dans le respect de la politique RH : préparer et participer selon besoin aux réunions CE, DP, négociations sociales; veiller à la bonne application des accords d'entreprise; organiser les élections professionnelles, gérer les procédures individuelles (disciplinaire, rupture des contrats...).
- Établir et mettre à jour les tableaux de bord sociaux RH (volumes et flux emplois et compétences), dans le respect des méthodes et outils mis en place. Effectuer le reporting RH pour le périmètre.

- Participer à l'analyse des besoins de formation, proposer et formaliser le plan de formation, s'assurer de son exécution et ainsi contribuer au développement des compétences des salariés rattachés à votre périmètre.

- Recruter les collaborateurs en veillant à optimiser l'adéquation besoins-ressources : optimiser la gestion des intérimaires du périmètre.

- Contribuer au déploiement de politiques emploi (RSE, handicap, emploi des seniors, qualité de vie au travail...).

- Mettre en application la politique de rémunération en lien avec la DRH de la région.

- Accompagner l'encadrement dans son rôle de manager.

De formation supérieure généraliste, en ressources humaines ou droit social, vous justifiez d'une première expérience réussie dans une fonction en support RH ou de RRH, idéalement dans une entreprise de services multi-sites. Vous maîtrisez les fondamentaux de la fonction (relations sociales, droit du travail, GRH et administration du personnel), et justifiez d'une expérience réussie en matière de développement RH. Vous avez une approche opérationnelle de la fonction et avez des qualités relationnelles alliées à une grande rigueur. Votre esprit d'initiative, votre écoute, votre autonomie, sont autant d'atouts qui vous permettront de réussir dans ce poste. Ce poste nécessite des déplacements réguliers sur le département.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS DE L'ORGANISATION ET DE L'ADMINISTRATION RH —

- P. **41** 3 - Responsable de l'administration RH et de la paie
- P. **47** 4 - Contrôleur de gestion sociale
- P. **53** 5 - Juriste social
- P. **59** 6 - Responsable des relations sociales
- P. **65** 7 - Responsable du SIRH

3

RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION RH ET DE LA PAIE

- RESPONSABLE ADMINISTRATION RH
- RESPONSABLE DU PERSONNEL
- RESPONSABLE ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET PAIE
- RESPONSABLE ADMINISTRATION DU PERSONNEL, DES RÉMUNÉRATIONS ET SIRH

Le responsable de l'administration RH et de la paie prend en charge au quotidien l'ensemble de la gestion administrative et de la paie des salariés de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

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

QUI RECRUTE ?

- Toute entreprise : PME-PMI, ETI, groupe
- Cabinet conseil RH

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 comptable ou paie

3

RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION RH ET DE LA PAIE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille sur l'actualité sociale

- Exercer une veille sur l'ensemble des obligations légales liées à la gestion administrative du personnel, la paie, les obligations légales.
- Se tenir à l'écoute des grandes mutations touchant l'entreprise et son environnement : fusions, conjoncture économique, vente d'une activité...
- Mettre en œuvre les adaptations nécessaires : par exemple, élaborer ou faire évoluer les procédures internes : systèmes collectifs de rémunération variables, règles d'utilisation des véhicules de fonction, remboursement des notes de frais, règles d'éthique...

Management et coordination de l'administration RH

Superviser une équipe administrative et/ou de gestionnaires paie chargée de :

- Veiller au respect du code du travail et du règlement intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenue vestimentaire...).
- Appliquer la réglementation de la convention collective, des accords d'entreprise.
- Assurer et suivre l'ensemble des processus de gestion des temps (absentéisme, présentéisme des salariés), gérer les incidences et les mesures disciplinaires.
- Assurer les relations avec les organismes sociaux : mutuelle, Urssaf, caisse primaire d'assurance maladie, médecine du travail, caisse d'assurance retraite et de la santé au travail...
- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : établir les contrats de travail, avenants, soldes de tout compte, assurer les affiliations aux diverses caisses.
- Tenir à jour les dossiers administratifs de chaque salarié.
- Gérer la paie : préparer les éléments fixes (ancienneté, congés) et variables (intéressement, prime,

heures supplémentaires, maladie, accident) de la paie, établir les déclarations obligatoires (Dadsu, formation, apprentissage, handicapés,...), régler les cotisations sociales.

Conseil RH

- Dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux.
- Conseiller les managers (procédures disciplinaires, règles sur les heures supplémentaires, gestion des représentants du personnel...) et la direction (contraintes légales, adaptations aux nouvelles réglementations, support dans les relations avec les IRP...)

Reporting RH

- Élaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel : absentéisme, masse salariale, 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.
- Établir le bilan social de l'entreprise.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le responsable administration RH-paie peut avoir un périmètre d'action très large au sein d'une entreprise. Son positionnement transversal peut l'amener à prendre en charge la logistique, les services généraux et toutes les problématiques liées à l'ergonomie, l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail (stress, harcèlement, pénibilité)...

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.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

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

Sur les sites de production ou au sein d'une PME-PMI, la fonction stratégique RH n'est souvent pas représentée par le DRH ou RRH. Le responsable administration du RH-paie, alors désigné comme respon-

sable du personnel, est le véritable coordinateur de toutes les problématiques RH inhérentes au site : relations sociales, paie, contentieux, gestion des effectifs, recrutement, formation, communication interne, projets transversaux (rémunérations, SIRH, mobilité...). Il est en quelque sorte un DRH délégué 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 bicéphale : le responsable de l'administration du personnel coordonne 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 RH-paie peut piloter des équipes très importantes en charge de la gestion quotidienne des effectifs. 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 et sur l'évolution du système d'information RH dont il est l'un des premiers utilisateurs.

En l'absence d'une fonction dédiée aux rémunérations et avantages, il gère tout ou partie des questions liées à la politique de rémunération.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la gestion de la paie et une partie de l'administration RH (déclarations et cotisations sociales) peuvent être externalisées à des prestataires spécialisés. Au sein des grandes structures, elles sont souvent regroupées en centres de services dédiés.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

La complexification de la réglementation sociale l'oblige à entreprendre une veille juridique permanente et parfois avoir recours à un conseil juridique externe.

Le développement des outils SIRH a fait évoluer le métier : il se renforce dans la gestion des temps et activités (GTA) et de la paie. Sur ces questions, il est associé aux projets d'optimisation des process relatifs à cette question ou encadre une équipe spécialisée.

Le traitement de la paie et de la GTA est de plus en plus fréquemment assuré, pour tout ou partie, par des sous-traitants extérieurs.

La nécessité de réduire les coûts entraîne le regroupement de ses activités dans des centres de services partagés (CSP) ; les opérations sont ainsi mutualisées

au service de plusieurs entités. Il en prend souvent la direction quand il possède des compétences commerciales, en tant que prestataire interne.

En lien avec la traçabilité demandée par les directions, le responsable de l'administration RH-paie participe aux chantiers visant le renforcement des procédures, des outils de reporting et de consolidation des données sociales (tableaux de bord, bilan social, budget masse salariale, gestion analytique...).

-LE PROFIL-

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +2/3 spécialisée en administration/gestion du personnel ou comptabilité ou gestion
- Formation de niveau Bac +4/5 généraliste
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en RH, droit social, administration du personnel

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste s'adresse à des cadres possédant une première expérience de trois ans minimum ou plus. La durée de l'expérience dépend de la taille de l'entreprise et du nombre de salariés.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des logiciels de paie et de gestion des temps et des outils SIRH.
- Compétences juridiques : connaissance très précise des obligations légales liée à la gestion du personnel.
- Connaissance de l'organisation de l'entreprise, de sa culture, de ses métiers et des usages établis.
- Maîtrise des outils bureautiques courants et des bases de données.
- Pratique des statistiques.

TRAITS DE 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.
- Grande rigueur car la moindre erreur de gestion peut avoir un impact direct sur la vie des salariés.

- Disponibilité et sens du service car il est en permanence sollicité par les salariés ou les syndicats pour répondre à des questions diverses : état d'avancement d'un dossier, éclairage de nature juridique...
- Goût pour le travail administratif : il s'agit d'un poste sédentaire, avec d'importants volumes de documents à traiter.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire paie et administration du personnel
- Chargé/gestionnaire RH
- Responsable paie
- Juriste droit social

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable/directeur ressources humaines
- Responsable formation
- Responsable développement RH
- Responsable rémunérations, administration du personnel et SIRH

–TÉMOIGNAGES–

DOMINIQUE BERNAGE, RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL, QUADRIGA FRANCE

« Face aux évolutions réglementaires, techniques et à la concurrence, nous améliorons en permanence notre organisation avec des projets RH ambitieux, en optimisant les procédures de gestion. »

Après une licence AES filière RH et une année de maîtrise à l'université de Rouen en 1999, Dominique Bernage débute comme assistante administrative puis assistante RH.

En 2000, elle rejoint Quadriga France, une PME de 47 salariés, filiale d'un groupe anglais (280 collaborateurs en Europe, Moyen Orient, Asie, USA), fournisseur de solutions de gestion (serveurs) multicanaux (internet, TV, mobile, multimédia) destinées aux entreprises de l'hôtellerie et de la santé.

Rattachée à la directrice administrative et financière, elle réalise des missions variées. La gestion adminis-

trative du personnel (les charges sociales, les formalités d'embauche, la tenue des registres...), le suivi des évolutions réglementaires, la mise en œuvre de projets RH stratégiques et le conseil à la direction constituent la majeure partie de son travail.

« Notre activité liée aux nouvelles technologies est fortement concurrentielle. Cet environnement nous oblige à nous adapter en permanence aux évolutions techniques en nous restructurant et en ajustant les compétences internes. Régulièrement, notre direction renforce ses ressources en les redéployant. » Ainsi, elle accompagne le personnel dans ses projets de formation ; le budget représente 2 % de la masse salariale ; le quart du personnel est composé de techniciens de haut niveau. Suite aux réorganisations, elle opère les modifications des contrats de travail et des systèmes de rémunération des collaborateurs.

Depuis la mise en place des 35 heures en 2000, le droit du travail s'est complexifié et Dominique Bernage conseille la direction et les managers : *« je les éclaire sur les contraintes légales parfois difficiles à appliquer sur le terrain, par exemple sur les modalités de mise en œuvre du travail en horaires décalés des techniciens de maintenance pour laquelle une consultation préalable des IRP est nécessaire, ou bien sur les avantages en nature strictement encadrés par l'Urssaf ou sur les incidences sociales des décisions du groupe ».*

En 2009, en liaison avec les partenaires sociaux, elle met en place un dispositif de GPEC malgré le faible effectif ainsi qu'un plan Seniors car *« les plus de 45 ans représentent 57 % des effectifs, avec une forte ancienneté »* reposant sur l'incitation au tutorat afin de *« préserver les compétences »*, sur la promotion de la VAE pour *« reconnaître les savoir-faire »* et sur les entretiens de seconde partie de carrière afin d'*« être à l'écoute des souhaits et aménager la fin de carrière »*. Elle se doit d'être vigilante sur le coût des plans d'actions en identifiant clairement les actions stratégiques. Concernant les risques psychosociaux, elle a élaboré récemment le plan de lutte contre le stress, à partir du document unique (DU) dans lequel elle recense et hiérarchise les risques professionnels, puis définit les actions préventives.

Le dialogue social, auquel la direction est attachée, est facilité par la délégation unique du personnel (DUP) qu'elle met en œuvre en 2011 ; elle est par ailleurs membre permanent du CHSCT.

L'application en 2011 de la loi anglaise anti-corruption *United Kingdom bribery act* (UKBA) ayant été étendue par le groupe à l'Europe, elle participe à son adaptation et son application à sa société.

Enfin, la gestion de la paie et des déclarations sociales est totalement externalisée : Dominique Bernage transmet au prestataire les éléments variables puis les vérifie après saisie. *« Nos ressources ne nous permettent pas d'engager un gestionnaire de paie ni »*

de disposer d'un logiciel spécifique. Le prestataire est réactif aux différentes évolutions.»

**SAVAS DEMIR,
RESPONSABLE PAIE-ADMINISTRATION
DU PERSONNEL, GÉNÉRALE DE SANTÉ**

« Le responsable paie-administration du personnel est un technicien du droit et de la paie face à la complexité croissante de la réglementation et aux exigences du reporting. »

Diplômé d'une maîtrise AES et ayant à son actif plusieurs formations (management, conduite de projets, paramétrage et interface...), Savas Demir travaille à partir de 1998 dans le groupe Valeo (équipementier automobile) comme responsable paie-administration du personnel du siège de la branche Systèmes Electriques, puis responsable RH d'une unité de montage en Turquie et finalement responsable fonctionnel du SIRH durant un an. Après une courte mission de trois mois chez Sapag Tyco (robinetterie industrielle), il occupe, depuis 2005, le poste de responsable paie-administration du personnel au sein de Générale de Santé.

Premier groupe gérant des établissements privés de soins, Générale de Santé possède 110 filiales (cliniques et établissements) spécialisées en médecine, chirurgie, obstétrique. Depuis fin 2011, les filiales ont été réorganisées par zone géographique, dirigées dans chaque zone par un comité de direction et gérées par une DRH.

La DRH du siège fournit une assistance aux directeurs ou directeurs adjoints de clinique : *« je leur apporte un éclairage sur les questions concernant leur situation personnelle »*, tandis que la DRH du groupe gère les évolutions des outils SIRH : *« les comités de direction sont attentifs à la remontée des informations nécessaires aux prises de décision »*.

La mise en place de tableaux de bord sociaux, l'élaboration de procédures (sur la gestion des temps des salariés notamment) répondent en effet aux besoins des managers.

Rattaché au DRH du siège, il contrôle la gestion de la paie et supervise l'administration de 650 salariés du groupe, assisté de trois collaborateurs : traitement de la paie, déclarations sociales, gestion des temps et des activités, gestion des tableaux de bord, des contrats de travail et avenants. *« Nous actualisons notre intranet avec les évolutions législatives, nous y intégrons les procédures, les formulaires et le guide du salarié, bien utile pour les nouveaux collaborateurs ; ces supports sont téléchargeables par tous. »*

Le siège a confié la gestion partielle de la paie à un prestataire spécialisé : *« nous saisissons les paies puis les envoyons au prestataire qui veille à l'application de la réglementation et nous adresse les bulletins de salaire pour relecture. »*

Les établissements ont, quant à eux, mis en place plusieurs centres de services partagés utilisant un logiciel spécifique.

Le traitement de la paie constitue pour son équipe un aspect important : malgré des outils SIRH fiables, la complexité de la réglementation sociale et des procédures internes, encore en cours, impose une grande rigueur pour contrôler les différentes opérations.

« La transparence donnée aux éléments de la paie satisfait les attentes de tous. Notre gestion se veut plus humaine, moins comptable. Auparavant rattachée à la DAF, la paie relève désormais de la DRH ! »

La réorganisation des établissements n'étant pas achevée, la conduite du changement à laquelle il participe se fera en plusieurs étapes ; il s'agit de faire preuve de pédagogie vis-à-vis des collaborateurs.

Ses préoccupations actuelles sont de deux ordres : d'une part améliorer le suivi et la gestion des activités, d'autre part le programme d'intégration des nouveaux salariés par l'envoi d'un livret d'accueil et des compléments d'informations sur les services connexes internes, un suivi du dossier administratif, un entretien d'une heure et un questionnaire de satisfaction sur ce programme. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable paie et administration du personnel H/F

La Défense (92) – 45 k€

Pour un acteur majeur du secteur bancaire : rattaché au Directeur des Ressources Humaines et au sein d'une équipe de cinq personnes, vous avez pour principales missions :

- la vérification de la paie (850 paies de 2 entités par mois) et veillez à sa conformité avec la réglementation,
- le contrôle des obligations légales, notamment de la gestion du dossier des salariés,
- l'interface avec les prestataires extérieurs pour le système de paie et de gestion du temps de travail et le suivi de ses évolutions réglementaires,
- le contrôle de l'ensemble des documents destinés aux salariés et aux organismes sociaux,
- les déclarations obligatoires et les relations avec les organismes sociaux (mutuelle, prévoyance, paie, URSSAF, CPAM, Médecine du travail),
- la gestion de l'épargne salariale et l'action logement,
- la relation avec la Direction administrative et financière pour tous les aspects liés à l'administration et à la paie (provisions, gestion analytique),
- la gestion des dossiers transverses à la DRH, en particulier un projet de mutualisation du système de paie des filiales France,
- l'animation de 4 collaborateurs,
- l'optimisation des processus et procédures internes afin de répondre aux besoins des «clients internes»,
- la conduite des entretiens d'évaluation, le développement des compétences et la participation à la révision annuelle des rémunérations de vos collaborateurs.

Issu d'une formation supérieure en gestion du personnel et en paie, vous justifiez d'une expérience d'au moins 10 ans dans une fonction similaire. Ayant impérativement une expérience en management, vous possédez une très bonne connaissance du cadre réglementaire de la paie ainsi que du droit social.

Vous maîtrisez les outils de gestion, en particulier ZADIG (ADP) et les solutions de gestion des temps et les outils bureautiques (Excel notamment).

Une connaissance de la convention collective Syntec serait un plus.

Diplomate, vous aimez le management et avez surtout un excellent niveau technique.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable du personnel H/F

Igny (91) – 40 à 50 k€

Pour un fabricant mondial de produits électroniques grand public, leader technologique sur le marché des solutions de loisirs numériques portables, reconnu pour sa capacité à innover, implanté en Europe, aux USA et en Asie.

Avec la collaboration des gestionnaires administratifs de la paie et sous la responsabilité du directeur des Opérations, vous assurerez la gestion et l'optimisation des ressources humaines de notre groupe (200 salariés dans le monde dont une centaine en France). Vous prenez en charge les relations individuelles de travail : recrutements, rédaction des contrats et avenants, suivi des carrières et compétences, formation, mobilité interne et internationale, licenciements, procédures amiables, politique salariale.

Vous animez les relations sociales : réunions avec les IRP, négociation des accords collectifs, rédaction des rapports obligatoires, organisation des élections professionnelles, veille juridique sociale, préparation des comités de rémunérations.

Vous participez d'une manière plus générale à la vie juridique, financière et opérationnelle d'une PME internationale en pleine évolution.

De formation master en droit social ou RH, vous disposez d'une expérience à l'international et êtes parfaitement bilingue anglais. Vos points forts : la communication, l'écoute et le consensus.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

4

CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE

- CHARGÉ DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE
- CHARGÉ D'ÉTUDES RH
- CHARGÉ D'ÉTUDES ET DE DONNÉES SOCIALES

Fonction à mi-chemin entre la finance et les ressources humaines, le contrôleur de gestion sociale collecte, analyse et synthétise des informations et des données sociales qui permettront à l'entreprise d'optimiser la politique des ressources humaines et ses coûts financiers.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 45 k€
- Cadre confirmé : entre 45 et 60 k€

QUI RECRUTE ?

- Grandes entreprises ayant une entité RH suffisamment dimensionnée
- Groupes
- Cabinets de conseil RH

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur ou responsable des ressources humaines
- Directeur financier
- Responsable paie
- Responsable SIRH
- Responsable administration du personnel

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Direction des ressources humaines : DRH, directeur des affaires sociales, responsable de la rémunération, gestionnaire de paie, responsable *Compensation and Benefits*
- Équipe SIRH
- Direction financière
- Direction générale des différents établissements d'un groupe
- Services opérationnels
- Commissaire aux comptes, cabinet d'audit

CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Collecte et analyse de données sociales

- Créer des indicateurs concernant la masse salariale, les effectifs (turn-over, absentéisme, recrutement, climat interne, grèves, gestion des temps, mobilité...)
- Recueillir, analyser et synthétiser les informations et les données sociales quantitatives.
- Contrôler la cohérence et la fiabilité des données sociales.

Enquêtes et études statistiques

- Répondre aux demandes ponctuelles d'informations.
- Assurer un reporting mensuel des données : création de tableaux de bord mensuels sur plusieurs indicateurs sociaux (effectifs, pyramide des âges, ancienneté, turn over...).
- Réaliser des études spécifiques (égalité professionnelle, formation en alternance, suivi d'indicateurs, coûts des projets RH, absentéisme, masse salariale...).
- Remplir les obligations légales : bilan social, NAO, rapport social, égalité hommes femmes, DOETH (déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés)...

Conseil RH

- Alerter les ressources humaines sur les dérives possibles (exemple : augmentation de l'absentéisme, dégradation du climat social...), mettre en place des indicateurs spécifiques.
- Proposer des plans d'action en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines
- Mesurer et anticiper les coûts financiers de la gestion et de la politique RH du groupe.

Veille sociale et réglementaire

- Effectuer une veille sur les niveaux de rémunération et sur les évolutions réglementaires.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le contrôleur de gestion sociale peut avoir dans son périmètre d'activité le paramétrage, le contrôle et le suivi des outils SIRH. Il peut être chargé de mettre en place des outils informatiques permettant le partage de données sociales au sein de l'entreprise.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Toutes les entreprises ne disposent pas d'un poste de contrôleur de gestion sociale. Cette fonction peut être confiée au responsable *compensations & benefits*, au responsable SIRH ou au responsable de la paie et administration du personnel.

Selon le secteur d'activité de l'entreprise et les caractéristiques des salariés, les indicateurs à mettre en place et les analyses du contrôle social peuvent différer.

L'intitulé de contrôleur de gestion sociale est récent. Cette fonction était auparavant assurée par différents responsables RH ou pouvait exister sous l'appellation de **chargé d'études RH** avec des missions plus larges.

Un chargé d'études RH peut être exclusivement spécialisé en fonction de l'entreprise ou de son profil sur des études qualitatives ou quantitatives.

- Études RH 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 thématiques RH sont liées au développement RH, au degré d'attachement des salariés à l'entreprise, au climat social...
- Études RH quantitatives : les données exploitées sont exclusivement chiffrées et prennent souvent la forme de bases de données. Les principales thématiques RH portent sur la consolidation des données sociales, le panorama social mondial, les études de rémunération...

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Le métier de contrôleur de gestion sociale est apparu dans les entreprises depuis une dizaine d'années et s'est développé notamment face à la pression des coûts, accentuée par la crise. L'émergence de cette fonction est liée à l'introduction de la notion de rentabilité et de pilotage du capital humain au sein de la fonction RH. Le contrôleur de gestion sociale doit permettre à l'entreprise de mieux appréhender les évolutions de la masse salariale.

Cette fonction a tendance à se professionnaliser et on assiste à la création de formations spécifiques au contrôle de gestion sociale.

Enfin, on constate que les thématiques sur lesquelles travaillent les contrôleurs de gestion évoluent : ces dernières années par exemple, les directions d'entreprise demandent des analyses chiffrées sur des sujets comme la diversité, le développement durable...

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

Le contrôleur de gestion sociale détient dans la majeure partie des cas un diplôme de niveau Bac +5 en finance-comptabilité, mais une spécialisation en RH est néanmoins appréciée.

Il existe encore peu de formations spécialisées en contrôle de gestion sociale.

- Formation de niveau Bac +5 (master) en contrôle de gestion sociale, en contrôle de gestion.
- Formation de niveau Bac +5 (master) en statistiques ou économétrie, ou école d'ingénieurs orientée statistiques (Ensaë, Ensai).
- Formation de niveau Bac +5 (master ou mastère) spécialisé en gestion des ressources humaines.
- École de commerce type ESC.
- IEP avec une spécialisation en ressources humaines.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste est rarement ouvert à des jeunes diplômés, à la différence du poste de chargé d'études RH. Les entreprises qui recrutent apprécient une expérience dans la gestion de la paie ou des rémunérations.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- 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.
- Bonne culture en finance et gestion.
- Compétences en statistiques.
- Culture en ressources humaines pour faire des recommandations stratégiques et 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).

- Anglais professionnel selon le périmètre de l'entreprise et les interlocuteurs internationaux.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Goût pour les chiffres, car les informations quantitatives représentent souvent une part importante du travail.
- Rigueur dans la manipulation des données.
- Bon relationnel pour obtenir les données nécessaires et communiquer les résultats.
- Esprit de synthèse et d'analyse pour traiter les données chiffrées, élaborer des tableaux compréhensibles et pertinents.
- Autonomie car le contrôleur de gestion sociale est souvent seul sur son activité.
- Adaptabilité face aux questions régulières des différents interlocuteurs.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Contrôleur de gestion
- Auditeur
- Cadre comptable
- Chargé d'études RH

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable rémunérations (*Comp & ben*)
- Responsable études RH

–TÉMOIGNAGE–

BÉATRICE MORELL-FÉRAY, CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE, ADECCO GROUPE FRANCE

« Le contrôleur de gestion sociale met en place et analyse des indicateurs qui permettent de mesurer et de veiller au bon climat de travail de l'entreprise tout en analysant ses impacts financiers. »

Béatrice Morell-Féray est diplômée d'une licence MASS (Mathématiques appliqués et sciences sociales). L'option gestion de cette licence lui a permis de découvrir différentes disciplines financières « donnant un sens concret aux données chiffrées ».

Séduite par ce nouvel angle donné aux mathématiques, elle finalise son cursus par une école supérieure de commerce : l'ESC Montpellier dont elle sort diplômée en 2004 avec une spécialisation en audit.

Elle décide de commencer sa carrière au sein d'un cabinet d'audit et intègre Ernst & Young en 2003. Cette expérience de près de trois ans lui permet d'acquérir une méthodologie de travail et de travailler avec différents interlocuteurs.

Elle rejoint Nestlé Waters Supply Sud en 2006 en tant que contrôleur de gestion sociale. Ce poste nouvellement créé dans l'entreprise est rattaché à la direction financière : *« c'était une approche financière des données sociales (Budget/Forecast versus Réel). Je faisais essentiellement du suivi d'effectifs, des salaires et de la gestion des provisions comptables, en évaluant ce qui peut créer un différentiel sur la masse salariale »*. Elle change ensuite de poste au sein du groupe et devient *business analyst* en données sociales en 2007 (elle est alors chargée de l'implémentation de la paie dans le module financier de SAP) puis contrôleur *corporate* de données sociales avant de finalement rejoindre Adecco Groupe France en août 2008. Sensibilisée aux problématiques RH, cette mobilité professionnelle s'explique par son souhait d'être désormais rattachée aux RH *« afin d'élargir l'angle d'analyse de ces données sociales qui ne doit pas se résumer à une analyse de la masse salariale »*.

Le groupe Adecco, leader mondial des solutions en ressources humaines, compte en France 6850 colla-

borateurs permanents. Béatrice Morell-Féray travaille en tant que contrôleur de gestion sociale au sein de la direction des ressources humaines du groupe. *« Je travaille au niveau corporate, je consolide les données sociales de douze sociétés au niveau du groupe mais également individuellement pour chacune d'entre elles. »* Elle s'est tout d'abord consacrée à la mise en place et à l'harmonisation des procédures et de la méthodologie du reporting au sein du groupe. Elle est aussi en charge de la production et de l'analyse mensuelle et trimestrielle des indicateurs sociaux tels que le turn over, l'absentéisme, le suivi d'effectifs, le suivi de la masse salariale brute... Elle produit également chaque année les bilans sociaux, les rapports de situation comparée hommes/femmes et les supports pour les négociations annuelles obligatoires. Enfin, elle intervient en support des différents DRH sur les questions des représentants du personnel qui concernent son périmètre.

Si une sensibilité RH est nécessaire pour exercer ce métier, le goût des chiffres et la maîtrise de la gestion de données sont primordiaux. C'est un métier varié. *« La multitude d'axes d'analyse des données, d'angles d'attaque rend ce métier passionnant. On peut opter pour une vision par classification, par emploi, par genre, par ancienneté, par âge. C'est un métier où il faut aussi avoir la capacité d'identifier puis d'analyser les indicateurs pertinents pour l'entreprise, son activité et ses collaborateurs. La valeur ajoutée de tout ceci est de permettre aux DRH de voir les dérives potentielles, de les corriger et surtout de leur fournir des aides pour orienter leurs politiques RH. »* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Contrôleur de gestion sociale H/F

Île de France – 45 à 50 k€

Le leader mondial dans la conception, la fabrication et la commercialisation des systèmes de fixation et d'outillage pour les professionnels du BTP recherche un contrôleur de gestion sociale.

Au sein de la direction des ressources humaines de l'entreprise, vous serez rattaché au responsable paie et administration.

Vous serez le garant du reporting comptable et financier et effectuerez des simulations et des analyses de la masse salariale avec une approche microéconomique de très bon niveau. Vous participerez aux évaluations de postes et aux enquêtes annuelles de salaires. Enfin, vous réaliserez diverses études et simulations et serez responsable de l'évolution du système d'informations sociales.

Titulaire d'une formation supérieure en ressources humaines (Bac +5), vous possédez une expérience significative d'au moins 5 ans dans un poste similaire. Vos qualités en matière d'organisation, de rigueur, d'autonomie et votre capacité d'analyse seront des atouts majeurs pour ce poste. Une connaissance approfondie de SAP est requise. L'anglais opérationnel est indispensable.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Contrôleur de gestion sociale H/F

La Défense (92) – 36 k€

Une banque d'affaires internationale recrute au sein de l'équipe ressources humaines un contrôleur de gestion sociale

Poste et missions :

- Produire et analyser l'ensemble des données quantitatives relatives à la gestion des effectifs et à la maîtrise de la masse salariale.

- Réaliser tous les tableaux de bord mensuels en fonction des besoins de la DRH, des Managers et du groupe.

- Participer à la mise en place de systèmes d'information RH.

Profil : formation supérieure type master ressources humaines ou contrôle de gestion, expérience de minimum 1 an, notamment à travers des stages, à un poste similaire.

Bonne culture RH. Maîtrise de Word, Excel et Powerpoint.

Connaissance d'Hypervision et Hypérion appréciée.

Anglais courant. Goût des chiffres.

Sens de l'adaptation et réactivité, goût du travail d'équipe.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

5 JURISTE SOCIAL

- JURISTE EN DROIT SOCIAL
- JURISTE EN DROIT DU TRAVAIL
- ASSISTANT JURIDIQUE RH
- CHARGÉ DES AFFAIRES SOCIALES
- JURISTE EN 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.

RÉMUNÉRATION

- 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, et le plus souvent, des structures de cinq cents salariés minimum.
- Grandes associations, syndicats, fédérations professionnelles
- Cabinets d'avocat, cabinets conseil RH

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

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

RELATIONS FONCTIONNELLES

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

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille en matière de droit du travail

- Suivre les 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 synthèses 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 process de l'entreprise, en particulier ceux qui sont liés à des projets stratégiques de changement : délocalisation, fusion-acquisition, restructuration, plan social, contrat 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. 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.

Dans ce cas, son rôle diffère peu, en réalité, de celui du juriste d'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.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Le droit social est en perpétuelle évolution, tant législative que jurisprudentielle. Face à ces changements récurrents et souvent complexes, les entreprises ont besoin d'experts. Il n'est donc pas rare de voir les équipes de juristes s'étoffer dans les entreprises et se constituer en interne des pôles spécialisés en droit social.

La judiciarisation de la fonction ressources humaines est devenue un enjeu fort pour les DRH aujourd'hui : la plupart des DRH sont incités à acquérir des compétences juridiques plus complexes mais doivent aussi s'appuyer sur des experts en droit social (internes ou externes).

De nombreuses entreprises ont dû renforcer leurs équipes de juristes pour gérer les conséquences sociales de la crise. Enfin, le rôle du juriste en droit social s'est aussi développé au sein du CHSCT face à l'émergence de nouvelles problématiques comme la prévention des risques psycho-sociaux (stress, harcèlement...).

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en droit social/droit du travail, complétée éventuellement par un diplôme donnant accès à la profession d'avocat (CAPA...).

DURÉE D'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 TECHNIQUES

- 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 ; il 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 des bases de données juridiques.

TRAITS DE 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 jugement 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

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

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

–TÉMOIGNAGE–

SERA DUFOI-GUDENYAN
JURISTE EN DROIT SOCIAL,
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

« Le juriste droit social en entreprise doit pouvoir allier respect de la réglementation et droit du travail avec les enjeux opérationnels de l'entreprise. »

Après une licence de droit, Sera Dufoi-Gudenyane se spécialise en droit social à partir du master 1 qu'elle effectue à la Sorbonne en 2007. Elle décide ensuite de faire une année de césure et suit un stage de dix mois en tant que juriste en droit social au sein de Fortis Banque France. Elle achève sa formation initiale en 2009 par le master 2 en droit social et management des ressources humaines de l'université de Nantes.

En septembre 2009, Sera Dufoi-Gudenyane intègre BNP Paribas Personal Finance, filiale de BNP Paribas plus connue en France sous la marque Cetelem. Cette entreprise, spécialiste des financements aux particuliers via ses activités de crédit à la consommation et de crédit immobilier, d'épargne et d'assurance, compte environ 25 000 collaborateurs dans 25 pays dont 4 800 pour la France.

Sera Dufoi-Gudenyane est rattachée à la responsable des relations sociales et travaille dans une équipe composée de trois autres juristes chargés des relations sociales.

Ses missions s'articulent autour de deux grandes activités : 40 % concerne le droit individuel des salariés. *« Le juriste est là pour garantir le respect des règles du droit du travail : il a un rôle de conseil, d'appui et d'alerte auprès de la DRH et des différents interlocuteurs comme les assistantes de direction, managers et*

chefs d'établissement de l'entreprise. Ces derniers nous contactent régulièrement sur des sujets relatifs au respect des accords d'entreprise. »

Le reste de son activité est consacré au droit collectif. *« Sous la responsabilité de la responsable relations sociales, je suis en charge du comité d'établissement. Je prépare des projets de réponse, participe aux réunions et en assure le suivi. Au sein des réunions des délégués du personnel, j'ai un rôle d'appui et de conseil auprès des chefs d'établissement qui animent les réunions pour préparer les réponses. J'assiste aussi au CHSCT où mon rôle consiste à assurer les relations avec les élus, à être le point d'entrée des échanges. Je garantis ensuite la mise en œuvre des relevés de décision qui sont prises lors des réunions. Au sein du CHSCT, nous sommes amenés à travailler sur des sujets sensibles comme la prévention des risques psycho-sociaux. »*

Le rôle du juriste en droit social est primordial pour les entreprises et nécessite une grande réactivité car il faut en permanence s'adapter aux évolutions juridiques mais aussi aux problématiques opérationnelles que rencontre toute entreprise. En effet, *« le droit social est en évolution permanente et c'est notamment ce qui fait la richesse de notre métier. Nous sommes souvent en relation avec les chefs d'établissement, les managers, les directeurs d'activité qui ont besoin de notre expertise en droit du travail. Notre appui leur est nécessaire pour prendre des décisions ». Avoir un excellent sens de la communication et du dialogue est également incontournable. « Nous passons beaucoup de temps au téléphone à échanger, à conseiller. Le dialogue est important avec les différents interlocuteurs de l'opérationnel mais aussi avec les instances représentatives du personnel. Nous devons veiller par nos actions à garantir un climat social serein et entretenir des relations constructives avec les IRP et faciliter la mise en œuvre des projets de l'entreprise ayant un impact sur son organisation. »* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste droit social H/F

Région lyonnaise (69) – 30 à 45 k€

Pour un constructeur mondial de véhicules poids lourds et utilitaires :

Au sein du département droit social (4 personnes) de la direction des affaires juridiques et en lien avec la direction des ressources humaines, le périmètre de votre mission couvre les sociétés du groupe en France (entreprises industrielles et de services). Votre mission est d'assurer la sécurité juridique du groupe et de ses entités en France (engagements individuels et collectifs) dans les domaines du droit social.

Vous serez notamment chargé de :

- conseiller vos interlocuteurs (direction, responsables ressources humaines, établissements et filiales) sur toute question relative au droit social (relations individuelles et collectives), notamment analyser les situations, apprécier les risques et proposer des solutions adaptées au contexte,
- assurer le suivi du contentieux, en lien avec les avocats : préparation des dossier de défense du groupe en France devant les juridictions sociales ;
- suivre les évolutions de la législation et de la jurisprudence sociale et proposer les solutions pour rendre effective toute nouvelle réglementation, au mieux des besoins et intérêts de chacune des sociétés,
- participer à la préparation des négociations et la rédaction des accords d'entreprise et appuyer les relations sociales dans les relations collectives,
- animer les formations, rédiger des notes.

Ce poste nécessite au moins 4 ans minimum d'expérience en droit social, en entreprise, en fédération professionnelle ou en cabinet d'avocat. Une expérience significative dans la gestion du contentieux serait un plus. De bonnes qualités de communication et rédactionnelles. Esprit d'analyse et de synthèse. Rigueur dans la qualité des conseils et dans les délais. Ouverture d'esprit, capacité d'adaptation, sens de l'anticipation, créativité et pragmatisme. Autonomie et esprit d'équipe. Anglais opérationnel.

Source Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste social H/F

Clichy (92) – 29-31 k€

Leader européen des travaux liés à la route, au rail et aux aménagements urbains recrute un juriste social.

Au sein de notre centre de services partagés, et rattaché au responsable ressources humaines, vous êtes chargé de l'ensemble des missions juridiques inhérentes à votre périmètre, aussi bien dans le domaine des relations individuelles, que des relations collectives de travail. Vous avez un rôle de conseil et d'assistance auprès des directions régionales et des agences sur des questions de droit du travail. Dans cet environnement multi-sites,

- vous apportez conseil et assistance téléphonique aux agences dans leur quotidien,
- vous assurez le contrôle de la rédaction des contrats de travail, vous participez à l'élaboration des procédures disciplinaires et de licenciement,
- vous assurez le suivi des dossiers contentieux en lien avec les avocats, vous intervenez dans la gestion des relations avec les organismes extérieurs, (inspection du travail, médecine du travail...),
- vous préparez les réunions des instances représentatives du personnel et réalisez les travaux préparatoires pour les négociations collectives.
- vous assistez le Président en réunion,
- vous participez à l'organisation des élections professionnelles.

Récemment diplômé d'un master en droit social, vous avez effectué des stages significatifs de préférence dans un secteur similaire. Pour mener à bien vos missions de conseil interne, vous êtes doté d'une aisance relationnelle et rédactionnelle. Vous avez le sens du service et de l'écoute. Rigueur et réactivité, esprit d'analyse et de synthèse, sont des atouts pour réussir à ce poste. Des déplacements fréquents sont à prévoir sur votre périmètre : Ile de France et Haute Normandie.

Source Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

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.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 50 et 80 k€ (et plus selon la taille de l'entreprise)

QUI RECRUTE ?

- Grandes entreprises en général
- Cabinets d'avocats

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur général
- Directeur des ressources humaines
- Directeur d'établissement

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Directeur d'établissement
- Directions d'opérationnelles
- Direction juridique
- Responsable formation
- Responsable *compensation & benefits*
- Responsable gestion des carrières
- Contrôleur de gestion sociale

6

RESPONSABLE DES RELATIONS SOCIALES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Préparation des différents projets ou chantiers sociaux

- Suivre les évolutions du droit social liées soit au cadre législatif national (code du travail), soit à une convention collective et 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 (comité d'entreprise, 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 réglementaire de l'entreprise.
- Définir une stratégie de communication et de négociation pour faciliter l'acceptation du changement par les partenaires sociaux et les salariés.
- 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 d'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...

Le périmètre de ses activités peut dépasser les seules relations sociales. Il peut couvrir des chantiers connexes, particulièrement sensibles, 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 peut encadrer des chargés d'études RH, 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 à forte représentation syndicale (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.

La politique générale de l'entreprise et le contexte syndical peuvent modifier le contenu du métier car ces éléments déterminent la marge d'action du responsable relations sociales. Dans un contexte syndical difficile, le contentieux, la gestion des grèves seront des activités récurrentes, tandis que dans une entreprise pratiquant le dialogue social, la place de la négociation sera plus importante.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Ayant pris conscience de la possibilité de prévenir les conflits sociaux grâce à l'intervention des profession-

nels, les directions générales recherchent de plus en plus l'expertise d'un spécialiste des relations sociales. Le contexte économique a un impact fort sur les marges de manœuvre des responsables relations sociales. En période de crise économique et donc de restriction des budgets, le responsable des relations sociales n'a plus la possibilité d'œuvrer en faveur des augmentations de salaire pour améliorer le climat social. Il doit alors travailler sur différents axes moins coûteux pour l'entreprise, notamment l'amélioration des conditions de travail, l'efficacité des process RH etc.

Le métier évolue aussi beaucoup en fonction de la réglementation. Parmi les évolutions réglementaires importantes de ces dernières années, on peut citer la loi de 2008 sur la représentativité des syndicats qui a bouleversé le paysage de la négociation sociale et eu un impact fort sur la fonction de responsable des relations sociales. Ce dernier est dès lors confronté à des négociations plus complexes à mener et doit désormais passer plus de temps sur la négociation avec les syndicats.

Enfin, le rôle du responsable relations sociales s'est accru face à la multiplication des lois cadres promulguées par l'État qui définissent un cadre général mais laissent ensuite aux entreprises le soin de négocier avec les organisations syndicales les accords d'entreprise (ex : pénibilité du travail, égalité professionnelle femme/homme, emploi des seniors...).

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) en droit social/droit du travail, complétée éventuellement par un diplôme donnant accès à la profession d'avocat (CAPA)
- Formation de niveau Bac +5 (master) en gestion des ressources humaines, en psychologie du travail, en sciences humaines, en négociations et relations sociales...
- École de commerce avec une spécialisation en ressources humaines

DURÉE D'EXPÉRIENCE

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

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Très bonnes connaissances en matière de droit social et plus spécifiquement de la convention col-

lective appliquée dans l'entreprise dans laquelle il exerce.

- Connaissance historique et institutionnelle, au sein de l'entreprise, des différents syndicats et de l'ensemble des instances représentatives du personnel.
- Maîtrise des différentes techniques de négociation.
- Bonne culture générale, économique et politique.
- Connaissances financières et comptables nécessaires pour l'élaboration de budgets.
- Excellente connaissance de l'organisation de l'entreprise et des spécificités culturelles qui la composent.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités de négociation : elles sont essentielles car le responsable des relations sociales doit concilier les décisions et les intérêts de l'entreprise et les souhaits 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 différentes parties, notamment dans le cadre des négociations.
- Résistance au stress et à la pression : sa fonction est particulièrement exposée et cristallise beaucoup de tensions et d'enjeux autour d'elle. La pression 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 appréhender 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
- Avocat

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Directeur des ressources humaines
- Consultant RH
- Avocat

–TÉMOIGNAGE–

ANNE-LAURE MICHELOT
RESPONSABLE DES RELATIONS
SOCIALES,
SERIS GROUP

« Le rôle du responsable des relations sociales consiste à trouver un juste équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés et à maintenir en toutes circonstances le dialogue social. »

Anne-Laure Michelot est avocate de formation et d'expérience. Elle obtient son certificat d'aptitude à la profession d'avocat en 1998 et débute sa carrière dans différents cabinets où elle exerce en droit des affaires et en droit social jusqu'en 2003. Elle décide ensuite d'intégrer le monde de l'entreprise et devient juriste sociale chez Décathlon. « Mon périmètre à l'époque était d'environ 45 magasins et deux entrepôts. Je prenais en charge les dossiers individuels et donc tout ce qui a trait à la gestion du disciplinaire, du contentieux et je co-animais différentes instances (CE, CHSCT,...) J'animais également beaucoup de formations en droit social à destination des cadres des magasins. » Souhaitant étendre ses compétences aux relations sociales, elle décide de changer d'entreprise et rejoint SPIE Ouest-Centre, une entreprise de travaux publics, pour laquelle elle gère les relations sociales, sous la responsabilité du directeur des ressources humaines, durant trois ans.

Depuis octobre 2011, elle occupe le poste de responsable relations sociales au sein du groupe SERIS, deuxième groupe français de sécurité privée qui compte près de 9000 salariés. Son équipe est constituée de trois juristes spécialisées en droit social ainsi que d'une assistante juridique/RH.

Placée sous l'autorité du directeur des ressources humaines, la fonction de responsable des relations sociales est très riche, variée, et en perpétuelle évolution : négociation des accords collectifs, animation ou présidence des instances représentatives du personnel (comité d'entreprise, comité d'entreprise européen), coordination de la politique sociale au niveau

des instances de proximité (délégués du personnel, CHSCT), coordination de la politique juridique du groupe, relations avec les Inspections du Travail...

Les contacts avec les représentants du personnel se font de manière quotidienne. « Je reçois tous les jours des revendications ou des remontées d'information de la part des représentants du personnel sur des problématiques terrain. Il est alors indispensable de traiter rapidement ces questions. En effet, la réactivité est essentielle pour conserver de la crédibilité, ce qui permet ensuite, dans des situations de forte tension, de pouvoir continuer à dialoguer et éviter ainsi d'arriver à des situations de blocage voire de grève. »

Depuis son arrivée au sein du groupe SERIS, Anne-Laure Michelot a négocié, en collaboration avec le directeur des ressources humaines, 10 accords collectifs. Elle a notamment travaillé sur la mise en place d'un régime concernant les frais de santé, thème central sur lequel il existe en général beaucoup d'attentes de la part des collaborateurs.

Elle a aussi négocié un accord sur la pénibilité, un accord sur la mise en place du vote électronique, un accord sur l'égalité professionnelle homme/femme, la NAO... Parmi les projets en cours, elle négocie actuellement un protocole d'accord pré-électoral, un accord sur le temps de travail ainsi qu'un accord sur le dialogue social.

Responsable des relations sociales est un métier riche et passionnant en particulier sur le plan humain : « J'ai des contacts quotidiens avec le DRH/RRH, les représentants du personnel, la DAF, et l'ensemble des collaborateurs que je peux être amenée à rencontrer. »

C'est un métier pointu en perpétuelle évolution, puisqu'intrinsèquement lié aux évolutions jurisprudentielles et légales, qui nécessite une première expérience professionnelle conséquente. « Je conseillerais à toute personne souhaitant exercer ce métier de faire ses premières armes sur du disciplinaire, des relations individuelles, de comprendre l'entreprise, son fonctionnement et d'avoir un maximum de curiosité car au-delà d'une solide compétence juridique, la connaissance des rouages de l'entreprise est absolument indispensable. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable des affaires sociales H/F

Île de France – 60 à 65 k€

Rattaché au directeur ressources humaines, vous définissez et mettez en œuvre la politique juridique sociale de l'entreprise. Vos missions :

- Définir la stratégie et le calendrier social en cohérence avec les enjeux opérationnels.
- Gérer les relations avec l'ensemble des instances représentatives du personnel (CE, DP, CHSCT, DS) et développer une relation constructive.
- Préparer et participer activement aux réunions du comité d'entreprise.
- Coordonner et assurer la cohérence des dossiers entre le CE, les DP et CHSCT.
- Définir, en collaboration avec le management, le cadre juridique et son articulation avec les projets et contraintes opérationnelles.
- Gérer les procédures disciplinaires, pré-contentieuses et contentieuses et assurer leur cohérence au niveau national.
- Piloter des projets RH en étroite collaboration avec l'équipe ressources humaines.
- Assurer une veille juridique et la mise en conformité avec les nouvelles réglementations.
- Manager, former et motiver l'équipe juridique (2 juristes en droit social).

Un master ou mastère en droit social est idéalement attendu ainsi qu'une expérience en tant que RRH possédant une expérience significative dans les relations sociales ou le droit social. Une expérience en contexte de réorganisation est un plus.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable relations sociales H/F

Lille (59) – 60 à 65 k€

Pour un acteur majeur du transport public.

Rattaché(e) au DRH et avec l'appui de deux cadres dont un juriste, le responsable relations sociales (H/F) est en charge des relations sociales, dans un contexte de forte présence syndicale. En appui du DRH ou de manière autonome selon les délégations, les missions principales du responsable relations sociales sont les suivantes :

- Gestion des relations collectives du travail, et de manière opérationnelle, des instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT...).
- Préparation des négociations d'entreprise avec une participation active.
- Contribution à la prévention des conflits sociaux et, le cas échéant, participation à leur gestion.
- Apport de conseils et de savoir-faire auprès des opérationnels en matière de politique sociale et de gestion du personnel.
- Veille juridique et identification des évolutions de la législation du travail en relation avec le siège social.
- Gestion des contentieux individuels et collectifs.
- Garant des règles de gestion sociales de l'entreprise.

De formation type master en droit social, vous justifiez d'une expérience significative de minimum 8 ans, des compétences juridiques, le sens de la négociation, de préférence dans un contexte de forte présence syndicale. La maîtrise du droit social, de techniques de négociation et des acteurs sociaux est indispensable. Bon relationnel, disponibilité et réactivité, qualités rédactionnelles, rigueur dans la gestion des dossiers, forte résistance au stress, pugnacité et diplomatie seront autant d'atouts pour réussir à ce poste.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

7 RESPONSABLE DU SIRH

- CHEF DE PROJET SIRH
- CONSULTANT SIRH, DIRECTEUR SIRH

Référent sur les systèmes d'information de l'entreprise, le responsable SIRH fait le lien entre les besoins de la DRH en matière de système d'information et la DSI qui gère la maîtrise d'œuvre et permet ainsi l'automatisation de certaines tâches de gestion RH.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none">• Jeune cadre : entre 35 et 45 k€• Cadre confirmé : entre 45 et 65 k€
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none">• Grands groupes• Éditeurs de logiciels• SSII
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none">• DRH• DSI• Direction des SIRH
RELATIONS FONCTIONNELLES	<ul style="list-style-type: none">• DSI• DRH

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse des besoins de l'entreprise

- Formaliser les besoins de la direction des ressources humaines en matière de système d'information.
- Prioriser les projets en fonction des besoins et de la ligne directrice donnée par la direction générale.
- Cadrer les projets, mener une analyse du retour sur investissement attendu.
- Rédiger les cahiers des charges.

Pilotage du déploiement en interne

- Suivre la mise en œuvre du projet retenu : communication du projet aux équipes RH concernées, animation des réunions de cadrage et du comité de pilotage...
- Mettre en œuvre des plans de test fonctionnels.
- Administrer, paramétrer les systèmes.
- Formaliser les procédures.

Mise en œuvre des évolutions

- Formaliser, centraliser les demandes d'évolution ou de correction émanant des différents utilisateurs au sein du département ressources humaines (la maîtrise d'ouvrage).
- Transmettre à la DSI les dysfonctionnements.
- Proposer des optimisations.

Assistance aux utilisateurs

- Former les utilisateurs du SIRH, notamment les gestionnaires de paie.
- Assurer une assistance auprès de l'ensemble des interlocuteurs RH.
- Rédiger les supports de formation.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Selon les entreprises, le périmètre d'activité du responsable SIRH diffère. Il peut avoir des missions en dehors de la gestion de projet SIRH.

Il peut être chargé de superviser la paie, le contrôle de gestion sociale. Il peut être chargé de créer des tableaux de bord mensuels nécessaires pour le bilan social, la NAO (chantier sur l'intéressement par exemple), un projet de réorganisation...

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

La centralisation des SIRH dans les groupes peut donner à cette fonction un caractère international. Dans les grands groupes le responsable SIRH doit pouvoir standardiser les outils informatiques tout en laissant des possibilités d'adaptation aux spécificités locales, sur des thématiques comme la rémunération.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Si la fonction SIRH n'est pas nouvelle, sa place dans l'entreprise a évolué. Les problématiques liées aux systèmes d'information relevaient auparavant exclusivement des compétences de la DSI. La DRH a su ces dernières années intégrer ces problématiques à son périmètre d'activité. Cette évolution a été rendue indispensable par les multiples évolutions réglementaires touchant les ressources humaines et par les nouvelles possibilités offertes par les outils informatiques.

Les activités liées au SIRH restent néanmoins à la frontière entre RH et SI. Le rôle du responsable SIRH est donc bien de faire le lien entre ces deux directions au sein de l'entreprise, complémentaires sur ce sujet.

Intervenant dans un domaine désormais plus étendu et stratégique, auparavant centré sur la gestion de la paie, le responsable SIRH participe à présent à des projets touchant le recrutement, la mobilité, la gestion des compétences... En effet, les besoins en accompagnement des entreprises pour la mise en place de système d'information et de gestion ont accru la demande autour des responsables SIRH.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) dans deux grandes filières de formation :
- master en ressources humaines

- master en informatique : master Miage (méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises)
- Écoles d'ingénieurs

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Un jeune diplômé peut commencer en tant que chef de projet.

Pour le poste de responsable, une expérience de plus de cinq ans est exigée.

Plusieurs années d'expérience dans la gestion d'ERP ou d'outils RH semblent un passage obligé.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Parfaite maîtrise des logiciels de paie, de leur paramétrage
- Maîtrise des règles de paie
- Excellentes connaissances en informatique
- Compétences en gestion de projet

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Mobilité dans le cas d'un métier tourné vers l'international.
- Organisation pour gérer les projets transverses.
- Bon relationnel, capacité à travailler en équipe.
- Négociation, diplomatie pour prioriser les projets.

-LA MOBILITÉ-

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire de paie
- Contrôleur de gestion sociale
- Chargé de mission RH
- Consultant SI

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable paie et administration du personnel
- Consultant SI

-TÉMOIGNAGE-

BRUNO PATIE, RESPONSABLE SIRH, TF1

« Mon rôle consiste à traduire dans le système d'informations les choix stratégiques de la direction des ressources humaines. »

Après une maîtrise en sciences de gestion, Bruno Patie se spécialise au cours d'un troisième cycle « organisation et système d'information » dont il sort diplômé en 1994. Il débute sa vie active chez Sealed Air, société pour laquelle il met en place le SIRH et notamment le SI paie. Il devient par la suite chef de projet responsable du SIRH chez Bouygues Telecom où il reste huit ans.

En 2008, il intègre le groupe média TF1 (3810 collaborateurs en 2011) afin de mettre en place un nouveau SIRH. S'il est désormais rattaché à la DRH, il fut préalablement responsable de l'équipe SIRH au département informatique. Il coordonne désormais les projets SIRH (avec en outre l'activité rémunération et les études et tableaux de bord RH) d'un point de vue métier et non technique.

Bruno Patie est l'intermédiaire entre les différents responsables au sein de la DRH (responsable formation, responsable paie, responsable développement RH...) et le département informatique en charge de la maîtrise d'œuvre des projets. *« Les clients internes n'ont pas forcément vocation à savoir gérer les projets informatiques, c'est un métier en tant que tel. Il peut leur manquer en outre une vision transversale sur les conséquences des projets et sur les priorités de la DRH. »* TF1 a donc créé une structure rattachée à la DRH ayant la responsabilité de gérer les projets informatiques et d'être le porte-parole des clients internes auprès de la DSI. Une seconde structure SIRH est, elle, rattachée à l'informatique et chargée de la mise en œuvre des projets. *« Il n'est pas nécessaire d'être un spécialiste des RH pour exercer ce métier puisque chaque responsable métier RH est le garant du bien fondé et des objectifs métier des projets proposés. Charge à nous de les traduire sur un plan fonctionnel et d'assurer l'interface avec l'informatique. »*

Les missions de Bruno Patie s'articulent autour de deux activités. La première consiste à définir et gérer les projets SIRH. En amont, Bruno Patie et ses deux collaborateurs sont chargés d'effectuer un cadrage (utilité du projet, retour sur investissement,...) *« pour aboutir à une gestion de projet en cohérence avec la stratégie de la DRH »*. Il doit aussi faire émerger et anticiper les besoins des utilisateurs. Une fois la maîtrise d'ouvrage terminée, il intervient ensuite sur le

déploiement du SIRH en effectuant des tests, et assure la mise en place des modes opératoires pour les utilisateurs.

La deuxième activité consiste à former les utilisateurs et veiller à résoudre les défauts de fonctionnement.

Parmi les réalisations récentes, « un projet de décisionnel RH a été mis en place afin de réunir dans une base de données décisionnelle l'ensemble des données principales portant sur les effectifs, la masse salariale, l'absentéisme, la rémunération... de manière à être

capable de piloter notre activité en s'appuyant sur des indicateurs clés ». Dernièrement les entretiens annuels ont aussi été transférés dans la base de données.

Le métier de responsable SIRH est un métier qui aborde des problématiques importantes et variées : la paie, la formation, les entretiens annuels, les compétences, la rémunération, les comptages d'effectifs, le pilotage de la masse salariale... Le rôle de Bruno Patie est de donner une cohérence à cet ensemble d'informations hétérogènes. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable SIRH H/F
Île de France – 45 à 58 k€

Au sein de la filiale d'un groupe étranger reconnu du secteur industriel.

Rattaché de façon fonctionnelle au service informatique et à la direction des ressources humaines, vous avez en charge de conduire la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée (SAP) pour l'entreprise, avec le déploiement sur les sites régionaux. Véritable chef de projet, compte tenu de l'avancement effectif du processus, le responsable SIRH interviendra principalement sur le développement du projet, sa mise en place courant 2012 et sa mise en œuvre sur l'ensemble des sites.

De formation supérieure Bac +4/5 en ressources humaines ou en gestion/management de projet, vous avez une expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans un poste similaire. Vous êtes capable d'utiliser les outils informatiques Word et Excel, dans le cadre du développement d'un processus SIRH. Vous présentez de réelles capacités à travailler en équipe et en mode projet. Véritable communicant, vous avez développé des qualités certaines d'analyse, d'organisation, de synthèse et de rigueur. Charismatique, vous avez su démontrer lors de vos précédentes expériences une aisance relationnelle incontestable et vous maîtrisez également les situations de travail transversal. Vous savez fédérer les collaborateurs autour de projets ambitieux et animer des réunions. Le poste est basé dans les Hauts de Seine (92) et nécessite des déplacements en province.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable support utilisateur SIRH H/F
Maison-Alfort (94) – 35 à 55 k€

Pour une entreprise qui accompagne et finance les entreprises dans le cadre de leurs projets.

Vous êtes le garant de la mise en œuvre et du bon déroulement des projets liés au SIRH de la phase de formalisation des besoins jusqu'à la mise en place des solutions. Dans ce cadre, vous assurez l'interface entre les utilisateurs et les équipes de la direction des systèmes d'information. Vous participez notamment à l'amélioration des procédures internes de la DRH (paie, GRH, dispositions réglementaires...); Vous rédigez les spécifications fonctionnelles et participez à l'adaptation du paramétrage.

De formation Bac +4/5 Ingénieur, vous justifiez d'une première expérience en société de conseil ou en entreprise (stages compris).

Vous disposez d'une double compétence technique et fonctionnelle RH (en particulier paie et réglementaire), vous êtes force de proposition, vous avez le sens de la qualité et du service, vous avez le goût du travail en équipe, capacités rédactionnelles, sens de l'écoute, respect des délais, réactivité.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES —

P.	71	8 - Responsable du développement RH
P.	77	9 - Responsable du recrutement
P.	83	10 - Responsable de la gestion des carrières
P.	89	11 - Responsable de la mobilité internationale
P.	95	12 - Responsable de la formation
P.	101	13 - Responsable des rémunérations et avantages sociaux
P.	107	14 - Responsable de la diversité

RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT RH

- DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT RH
- RESPONSABLE EMPLOI-DÉVELOPPEMENT RH

En lien avec la stratégie de l'entreprise, le responsable du développement des ressources humaines élabore et pilote des projets RH transversaux en collaboration avec d'autres fonctions ou départements de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 50 et 75 k€ (+ part variable)

QUI RECRUTE ?

- Groupes et grandes entreprises organisés sur un modèle matriciel (combinant des postes fonctionnels et opérationnels) aux chantiers de développement RH.
- La présence de ce poste fonctionnel dans l'organigramme dépend de la taille de l'entreprise et de l'importance donnée

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- DRH
- *Human resources vice president* (HRVP)
- RRH (selon organisation)

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Responsables RH : administration du personnel, recrutement, formation, gestion des carrières, risques professionnels/ergonomie, contrôle de gestion sociale
- Chargé d'études RH
- DSI et responsable SIRH
- Directeur de site
- Managers de terrain

RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT RH

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Conception et pilotage des projets RH

- Analyser les activités et les processus RH.
- Assurer une veille des pratiques RH des entreprises de taille équivalente.
- Recueillir auprès des directions leur vision et leurs attentes en matière de projets RH.
- Construire le/les projets RH stratégiques en définissant les objectifs, les moyens, le planning :
 - Recrutement : définition et mise en œuvre de la politique, outils de sourcing (recherche de candidatures), gestion des candidatures, intégration, mobilité interne.
 - Formation : définition et mise en œuvre du plan de formation, élaboration du budget, hiérarchisation des actions, information des IRP.
 - Gestion des carrières : mise en place d'une GPEC, entretiens individuels, revue des talents, détection des hauts potentiels, élaboration des plans de carrière et de succession, bilan retraite, élaboration et actualisation des fiches de poste.
 - Rémunération, avantages sociaux : benchmark du marché, suivi de la masse salariale.
 - SIRH : mise en œuvre des outils de reporting et d'évaluation des actions RH (tableaux de bord, bases de données)
 - Diversité : mise en œuvre des plans handicap, senior, jeunes, égalité hommes/femmes, chômeurs...

Suivi, accompagnement, évaluation des projets

- Suivre les projets RH en cours.
- Conseiller et accompagner les responsables opérationnels ou fonctionnels impliqués.
- Mesurer les résultats, les comparer aux objectifs définis.

- Assurer le reporting auprès de la hiérarchie sur les conditions de déroulement des projets.
- Analyser les obstacles rencontrés.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le responsable du développement RH peut piloter un projet confié à un expert extérieur (cabinet conseil RH, juristes en droit social, consultant en outplacement) : définir le cahier des charges (*brief*), participer à sa sélection, animer des groupes de travail internes et/ou externes, analyser les recommandations, mettre en place le projet en interface avec les autres cadres RH (opérationnels ou fonctionnels).

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

Il peut être chargé de mener diverses études et analyses des problématiques RH (bilan social, rapport égalité hommes/femmes, plans seniors, handicapés...), être associé à la conduite des relations sociales, assurer une veille active sur les mouvements sociaux pour éclairer les IRP et les managers.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon la stratégie et la taille de l'entreprise, le responsable du développement RH mène des projets de différentes natures qu'il va animer ou assurer en propre, ce qui influe sur ses responsabilités et sur son profil.

Il peut combiner des projets transversaux et des missions plus ou moins opérationnelles : par exemple, gérer les ressources humaines d'une population ou d'une filiale.

Il peut être en charge d'un domaine fonctionnel du développement RH comme la gestion des carrières ou la formation. Ses responsabilités sont alors celles d'un responsable des ressources humaines, d'un responsable gestion des carrières ou d'un responsable de la formation.

Il peut également intervenir sur :

- des problématiques de reconversion et de redéploiement, dans un contexte de réduction des effectifs, de fusion de plusieurs sociétés. Son savoir-faire est alors plus spécialisé.
- des problématiques d'implantation et de création d'unité avec les activités liées : définition de poste, recrutement, gestion des périodes d'essai, contrat, etc.

Pour les projets liés au SIRH (par exemple la mise en place d'un PGI et de son module RH), son profil est celui d'un chef de projet fonctionnel auprès de la DSI.

Selon ses capacités et l'organisation de l'entreprise, son intervention peut couvrir la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.

Dans un groupe à implantation internationale, il peut lui être confié la définition de la stratégie RH en France. Il peut aussi conseiller le *HR vice president* sur la politique des rémunérations, gérer la mobilité internationale, coordonner la communication interne groupe (*corporate*).

FACTEURS D'ÉVOLUTION

La professionnalisation de ce métier a permis d'internaliser des missions qui auparavant étaient confiées à des cabinets conseil.

Le responsable du développement RH doit posséder aujourd'hui une forte sensibilité commerciale, une culture clients. Prestataire interne et *business partner*, il exerce un rôle de consultant interne auprès des managers et des opérationnels. Au sein d'un centre de services partagés, il met ses compétences et celles de son équipe au service de plusieurs entités d'un groupe.

La valorisation du capital humain (employabilité, mobilité professionnelle, gestion des compétences des salariés) constitue, dans la majorité des entreprises, la principale thématique des projets. Vecteur de communication interne et externe, elle est gérée dans le souci de la marque employeur et à grande échelle grâce aux outils web collaboratifs.

Gestionnaire attentif au suivi et à la maîtrise du coût des projets, il dispose d'indicateurs de gestion et de pilotage qu'il gère en relation avec le contrôleur de gestion sociale.

Dans certaines organisations, le dialogue social fait partie de ses missions : pour des projets RH sensibles (par exemple la diversité), il est en contact fréquent avec les IRP et le responsable des relations sociales.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +4/5 généraliste en gestion et administration ou économie
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en gestion des ressources humaines, droit, psychologie, sociologie

- École de commerce avec option, stage ou expérience RH
- IEP avec option, stage ou expérience RH

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Cinq ans minimum d'expérience RH exigée, généraliste ou en développement RH (recrutement, formation, gestion des carrières).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de l'entreprise, de sa culture, de sa concurrence, de l'environnement multiculturel, des fonctions et processus techniques RH : GPEC, formation, recrutement, administration du personnel, rémunérations et avantages, législation sociale pour éclairer les organisations représentatives qui le sollicitent régulièrement.
- Compétences managériales pour accompagner dans le conseil les managers opérationnels.
- Culture économique et financière, capacité à prendre en main et appliquer les concepts de rentabilité.
- Maîtrise des outils informatiques (Excel, Word, Powerpoint...) et des logiciels SIRH.
- Bagage juridique : droit du travail, de la formation, voire une convention collective nationale.
- Expertise sur un domaine (aménagement du temps de travail, RSE) pour certains projets.
- Conduite de projets transversaux et management fonctionnel.
- Anglais courant (environnement international).

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacité à conceptualiser pour développer des projets.
- Aptitudes à innover et à faire émerger des idées.
- Dynamisme pour lancer des projets et les faire vivre.
- Capacité à accompagner le changement dans l'entreprise.
- Diplomatie pour ménager les sensibilités de chacun.
- Sens de l'organisation afin de gérer simultanément plusieurs projets.
- Pragmatisme pour pouvoir agir et intervenir de façon concrète.
- Ouverture d'esprit pour avoir une bonne vision des situations et des conséquences de ses décisions
- Mobilité géographique car ce poste peut comporter des déplacements fréquents sur les sites (France, international).

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de mission emploi, développement RH
- RRH ou *HR business partner*
- Responsable mobilité ou formation ou GPEC
- Chef de projet développement RH
- Consultant RH

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- DRH
- RRH d'une grande structure
- Spécialistes RH : recrutement, gestion de carrière, formation
- Directeur de département conseil (en cabinet)

–TÉMOIGNAGE–

SIGOLÈNE DELAPLACE, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT RH, COATEX (GROUPE ARKEMA)

« Le responsable développement RH est l'un des acteurs qui participe à la stratégie de croissance de l'entreprise en élaborant des plans de développement des compétences des collaborateurs. »

Diplômée d'un troisième cycle en management RH de l'IGS, Sigolène Delaplace démarre sa carrière en 2000 en exerçant différentes fonctions RH (recrutement, formation, administration du personnel) au sein de l'entreprise Asat (circuits imprimés) et du groupe Superfos (emballages pour l'agroalimentaire).

Elle a rejoint, depuis 2005, la DRH du groupe Coatex (350 salariés), filiale du groupe Arkema spécialisée dans la fabrication d'additifs rhéologiques. Sa fonction couvre deux domaines principaux : d'une part le juridique, d'autre part le développement du

capital humain, c'est-à-dire la préservation et la valorisation des compétences, la gestion des carrières par la formation, le recrutement, la mobilité interne.

« J'ai bâti et déployé un outil RH d'intégration sous forme de workflow offrant la meilleure intégration possible à nos futurs collaborateurs sur l'ensemble des sites en France ou à l'étranger. J'ai également redynamisé l'entretien annuel d'évaluation en mettant l'accent plus particulièrement sur le comportemental et les souhaits de mobilité interne et externe. » Elle a, d'autre part, accompagné la mobilité professionnelle d'une comptable vers les achats; un agent de maîtrise en production s'est formé aux méthodes et à la maintenance.

Elle élabore le plan annuel de formation, apporte des conseils aux managers pour leurs collaborateurs.

Les recrutements dont elle a la charge fournissent à l'organisation les compétences et les talents nécessaires à son développement d'aujourd'hui et de demain. *« Notre souci : accompagner la stratégie de croissance de notre société en identifiant les compétences à développer et les potentiels de chacun, et en offrant des outils (bilan de compétence, parcours formation, VAE...) pour rendre chacun acteur de son propre développement professionnel. »*

L'autonomie de sa fonction lui permet d'être force de proposition dans la stratégie RH définie, de relayer les managers dans l'accompagnement de leurs équipes.

L'adaptation aux nouvelles technologies (informatique industrielle, MES manufacturing executive system), le bien-être au travail (prévention de la sécurité notamment) sont pour sa société des enjeux majeurs dans le contexte actuel.

« L'optimisation des ressources humaines se trouve au cœur de notre métier : nos actions constituent un investissement; pour nous, les résultats économiques doivent davantage s'appuyer sur la valeur humaine que sur la performance financière. »

Sigolène Delaplace ne renie pas pour autant le challenge économique auquel sa fonction la confronte : accompagner la stratégie de développement de son entreprise.

« Soucieuse de sa croissance économique, mon entreprise s'appuie davantage aujourd'hui sur notre métier du développement RH, même si les résultats attendus ne sont visibles qu'à moyen voire à long terme. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable du développement RH H/F

Île de France – 60 à 70 k€

Pour une entreprise internationale de plus de 30 000 collaborateurs, dans le cadre du développement de sa filiale française.

En étroite relation avec le directeur des ressources humaines et accompagné d'une équipe de six collaborateurs :

Vous proposez une stratégie de développement RH innovante et fédératrice. À ce titre, vous développez les compétences RH de l'entreprise en vue de contribuer à optimiser sur le long terme les organisations et les performances des pôles emploi, formation, rémunération.

Vous intervenez de façon opérationnelle sur les recrutements et la gestion des compétences.

Vous prenez soin de développer la marque employeur de l'entreprise, afin d'attirer et de fidéliser les talents.

Vous supervisez la formation principalement sur les aspects *soft skills* pour le *middle management*. Vous intervenez sur les projets liés à la rémunération et aux avantages sociaux. Vous prenez en charge l'évolution de la démarche GPEC.

Vous pilotez l'évolution des salariés à travers l'exploitation des outils développés (plans de formation, revues d'effectifs, entretiens annuels d'évaluation...).

De formation supérieure de type école de commerce ou universitaire, complétée par un master RH, vous disposez d'une expérience professionnelle d'au moins dix ans dans une fonction de développement RH et dans l'encadrement d'une équipe.

Vous avez évolué dans un environnement, nécessairement multi-sites, particulièrement dynamique en forte croissance ou dans des contextes de conduite du changement. Eu égard à l'environnement international du poste, un niveau d'anglais courant est requis. Professionnel et rigoureux, vous faites preuve d'écoute et de dialogue ainsi que d'une forte capacité à vous adapter à tout type d'interlocuteur.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable du développement RH H/F

Neuilly-Plaisance (93) – Package salarial : 55 k€

Au sein d'un groupe manufacturier en électronique implanté sur 4 continents.

Dans le cadre d'une création de poste au siège en région parisienne et rattaché au vice-président des ressources humaines du groupe et en lien étroit avec la stratégie RH, vous êtes le garant de la politique de développement RH, en apportant une valeur ajoutée concrète aux entités de l'entreprise.

Référent de cette politique, votre mission consiste à élaborer des politiques et créer des outils de développement RH pour l'ensemble du groupe, à les déployer et les animer sur les sites, en France et à l'international (USA, Chine, UK, Tunisie). Interlocuteur principal des équipes RH locales, vous coordonnez la mise en œuvre, dans les usines, de l'ensemble des outils (référentiels métiers, plans de formation, entretiens annuels, politique de mobilité, enquêtes de satisfaction des salariés, *best practices*, etc.). En charge de la politique de « *talent management* », vous participez à l'identification et l'animation des hauts potentiels et contribuez au recrutement des postes-clés. Vous assurez également la coordination et l'animation de la communication interne *corporate*.

Pour ce poste très orienté terrain, des déplacements sont à prévoir en France et à l'international deux à trois fois par mois en moyenne.

De formation supérieure en RH, vous avez acquis une solide première expérience de 3 ans minimum dans une fonction similaire chez un acteur industriel de référence sur le plan international. Doté d'une bonne maîtrise des outils de développement RH, vous avez conduit des projets RH à l'international. Autonome, énergique, créatif et excellent communicant, *your english is fluent of course*.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

RESPONSABLE DU RECRUTEMENT

RESPONSABLE RECRUTEMENT ET FORMATION
 RESPONSABLE RECRUTEMENT ET MOBILITÉ
 RESPONSABLE RECRUTEMENT ET DÉVELOPPEMENT
 DES COMPÉTENCES
 RESPONSABLE RECRUTEMENT ET COMMUNICATION
 RESPONSABLE RECRUTEMENT ET RELATIONS ÉCOLES
 CONSULTANT EN RECRUTEMENT
 CHARGÉ DE RECRUTEMENT

Le responsable du recrutement définit et applique la politique de recrutement de l'entreprise en identifiant et en attirant les candidats dont les compétences et le potentiel correspondent aux besoins. Il veille à accompagner leur intégration.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 40 et 60 k€ (part variable liée à des critères qualitatifs et quantitatifs).

QUI RECRUTE ?

- Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné (le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse cinq cents salariés).
- Cabinet conseil

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur des RH
- Directeur du recrutement
- Responsable RH
- Responsable du développement RH
- Directeur d'établissement (lorsque le recrutement est décentralisé)

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Directeur d'établissement - Directions de l'entreprise (managers et opérationnels concernés)
- Responsable rémunérations et avantages (*compensation and benefits*)
- Responsable communication interne et externe
- Responsable relations écoles
- Responsable mobilité

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Définition de la politique de recrutement

- Participer avec sa hiérarchie et la direction de l'entreprise à la définition d'une politique de recrutement cohérente, interne (mutation, promotion) et externe, 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

- Piloter la diffusion des besoins de l'entreprise en matière de recrutement : rédaction et diffusion d'annonces.
- Définir la stratégie de recherche des candidatures (sourcing) : presse, sites emplois, écoles, réseaux sociaux, etc., animer le contenu du site recrutement de l'entreprise.
- Représenter l'entreprise dans l'ensemble des manifestations liées au recrutement : réponses aux journalistes, participation à des salons emploi, forums écoles...
- Participer au plan de communication.

Sélection des candidats et entretiens

- Gérer l'ensemble des candidatures adressées à l'entreprise.
- Effectuer une présélection en fonction des critères de l'entreprise : besoins actuels spécifiques et besoins récurrents.
- Piloter les entretiens avec les candidats réalisés par son équipe, ou les opérationnels ou les prendre en charge, selon le niveau du poste.
- Évaluer leurs compétences et l'adéquation de leur profil et de leur motivation au poste, notamment avec des outils classiques (tests métier, tests psychotechniques, questionnaire de personnalité).
- Rédiger des synthèses d'entretien présentant les points forts et les points faibles d'une candidature, destinées 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 futur hiérarchique.
- Épauler le hiérarchique dans la définition d'une proposition d'embauche, notamment sur le plan de la rémunération.
- Mener les négociations avec le candidat pour parvenir à un accord acceptable pour les deux parties.
- 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* régulier de son activité.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Quand le *sourcing* n'est pas confié à un chargé de recherche, le responsable du recrutement en exploite les différents supports : bases de données, sites emplois (*job board*), forums écoles, salons de recrutement, cooptation (souvent gratifiée par une prime), réseaux sociaux, mobilité interne, partenariats...

Souvent, sa fonction est associée à une autre activité RH : gestion de la mobilité interne, gestion de carrière (GPEC), formation, relations écoles, rémunérations...

Il peut être amené à piloter des projets transversaux : SIRH, réorganisation, reclassement, qualité, mise en place de nouveaux outils (progiciel de *e-recrutement* pour la gestion des offres d'emploi/stage et des candidatures, réponse automatisée...).

Il peut mettre en place ou faire évoluer les procédures de recrutement, définir une stratégie et des outils de *sourcing*, en cas de pénurie ou d'abondance de profils.

Il peut être amené à former et accompagner (*coach*) les managers opérationnels dans leur activité de recrutement.

Il peut sélectionner, superviser et piloter l'activité de prestataires RH (consultants externes, cabinets d'approche directe ou de communication RH).

Il peut être chargé de la communication interne : charte ou procédure de recrutement et de mobilité interne, rédaction du livret d'accueil, élaboration d'enquêtes de satisfaction, organisations d'évènements internes...

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

En fonction de la taille de l'entreprise et de l'organisation des ressources humaines, le responsable recrutement peut exercer différentes missions.

- **Dans les grands groupes**, véritable manager de l'activité recrutement, il encadre une équipe de chargés de recrutement et d'assistants administratifs. Il conserve éventuellement le recrutement de profils stratégiques ou rares, souvent avec le concours des cabinets de recrutement mandatés, notamment pour la « chasse de tête ». Les chargés de recrutement sont plus ou moins spécialisés : par entité, zone géographique, population (jeunes diplômés bac +4/5, ingénieurs, commerciaux, non cadres, stagiaires...). Leur poste est alors très orienté vers la conduite des entretiens et se trouve très surreprésenté. Les entretiens peuvent être nombreux (entre quinze et vingt par semaine).
- **Dans les entreprises de taille moyenne**, 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 : intérim, contrats à durée déterminée ou indéterminée, agents de maîtrise ou cadres... Il exerce souvent d'autres responsabilités autour du recrutement : *sourcing*, gestion de la mobilité interne ou de la formation, optimisation des procédures, élaboration de fiches de fonction, suivi des contacts écoles, mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI), relations avec les organisations syndicales (groupes de dialogue social, par exemple pour la révision du statut ou des classifications), entretiens annuels... Il gère les tâches administratives liées à son métier : promesse et fiche d'embauche, réponses aux candidats...
- **Dans les entreprises recrutant en nombre de jeunes diplômés**, la mise en œuvre de la politique de l'emploi des juniors est souvent confiée à un responsable des relations écoles, également dési-

gné comme responsable des programmes RH junior ou *campus manager*, chargé de différentes questions : accès à l'emploi (apprentissage/alternance, forum emploi,...), sponsoring, partenariats (*academic relations*), communication événementielle, intégration...

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Le développement d'Internet offre au responsable du recrutement une large gamme d'outils. Le *sourcing* est plus adapté aux cibles (notamment la génération Y) : publication des offres dans les *smartphones* et les tablettes, communication collaborative *web 2.0* (blogs, réseaux sociaux), *job boards* (site de recrutement en ligne).

En tant que *community manager*, il est amené à animer les échanges sur le site emploi de son entreprise ou y contribue.

Il peut à présent évaluer en ligne les candidats (tests d'aptitudes et de comportements, mises en situation professionnelles ou *serious games*).

Ces différents outils ont contribué à renforcer sa culture marketing et communication.

La gestion de l'image employeur (*employer branding*), associée à une sensibilisation du personnel à la *e-reputation* apporte à sa fonction un avantage compétitif sur un marché fortement concurrentiel (celui des technologies de l'information notamment). L'enjeu pour lui est d'attirer les meilleurs talents en communiquant sur les valeurs de l'entreprise, la qualité de vie, le bien-être au travail, le respect d'une éthique ou de la diversité, (« salarié citoyen »), la reconnaissance des performances.

Désormais *business partner* auprès des managers et des opérationnels, il intervient en tant que prestataire interne, animé d'une forte culture clients.

Dans un contexte de maîtrise et suivi des coûts, pour les prestations externalisées le recours à un acheteur, souvent spécialisé dans les prestations intellectuelles, tend à se développer.

Le RPO (*recruitment process outsourcing*) proposé par les prestataires peut représenter une solution par la flexibilité du process : le consultant en recrutement du cabinet assure une prestation en gérant les outils de recrutement mis à sa disposition (logiciels de recrutement et de gestion des candidatures).

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 généraliste en gestion, administration, économie
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en psychologie, sociologie, sciences sociales
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en ressources humaines

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste s'adresse à des candidats ayant un minimum de cinq années d'expérience dans le recrutement, notamment en cabinet de recrutement.

Un poste plus junior (chargé de recrutement) peut être ouvert à des profils débutants.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. Le responsable du recrutement doit connaître parfaitement les métiers de l'entreprise et les interactions existant entre les départements.
- Maîtrise des différents outils et techniques d'entretien pour pratiquer tout type d'entretiens (face à face, collectif, téléphonique, directif, semi-directif...).
- Sensibilité ou culture technique correspondant au secteur dans lequel il évolue, dans un but de crédibilité, vis-à-vis des candidats et des opérationnels pour lesquels il recrute.
- Pratique des outils de gestion des candidatures (SIRH) et du sourcing.
- Législation sociale et jurisprudence : respect des informations personnelles, du principe de non-discrimination, de la concurrence dans les pratiques et documents (sourcing, entretiens, annonces, comptes rendus,...).
- Compétences en gestion de budget et en achat et négociation des prix des prestations (choix des cabinets extérieurs et des agences d'intérim).
- Maîtrise de l'anglais, surtout dans le cadre de groupes à dimension internationale.
- Analyse et synthèse, rédaction : pour les comptes rendus aux managers ou opérationnels.
- Qualité d'écoute pour mener les entretiens de recrutement.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Hauteur de vue pour piloter la politique de recrutement de l'entreprise ou évaluer avec un maximum d'objectivité les candidats.
- Qualités psychologiques et intuition, pour cerner la personnalité des candidats, les évaluer.
- Force de conviction, qualités de communication : savoir convaincre des atouts de l'entreprise et de l'intérêt d'un poste.
- Résistance à la pression : très exposé au sein de l'entreprise, il collabore avec les opérationnels, sur des sujets parfois sensibles ; un retard, une erreur de recrutement peut générer de lourdes conséquences.
- Sens de l'organisation : il peut gérer des volumes importants de candidatures et mener de front de nombreux recrutements.
- Respect de la déontologie.
- Culture de l'innovation (ingénierie des moyens de sourcing des talents).

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de recherche RH
- Responsable relations écoles
- Consultant en recrutement

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable mobilité interne ou internationale
- Responsable gestion des carrières
- Responsable formation
- Responsable développement RH
- Responsable des RH
- Directeur des RH (plus rarement)

-TÉMOIGNAGE-

SÉVERINE LABRUN

RESPONSABLE RECRUTEMENT, PwC

« Le responsable du recrutement est un acteur essentiel dans l'accompagnement et le développement de notre stratégie : il y contribue en identifiant, attirant et fidélisant les talents recherchés. »

Diplômée de l'école des psychologues praticiens en 1995, Séverine Labrun intègre ensuite ETAP, un important cabinet conseil en recrutement et management RH où elle réalise des bilans psychologiques d'évaluation. Elle possède par ailleurs un master 2 en management et direction des ressources humaines de l'IGS.

Elle rejoint en 2001 la direction des ressources humaines de PwC (Pricewaterhouse Coopers). Rattachée à la directrice du recrutement, elle travaille au sein d'une équipe de vingt collaborateurs (assistants et chargés de recrutement, chargés du campus management) : *« nos activités, soutenues par près de 4 000 collaborateurs en France et 160 000 dans le monde, sont organisées selon quatre métiers répartis en business units (BU). Notre forte notoriété repose sur nos expertises en audit financier, conseil, expertise comptable, juridique et fiscal. »*

Séverine Labrun recrute des consultants en organisation et maîtrise du risque du secteur banque et assurance ; elle avait recruté aussi pour PwC des auditeurs financiers débutants, des experts comptables ainsi que des fonctions internes (marketing, achat, RH, finance...). Elle a pu ainsi acquérir une expertise et une vision globale des différents métiers de l'organisation. PwC est une entreprise prônant la mobilité : *« nous avons mis en place un comité de mobilité pour*

œuvrer à la flexibilité des parcours ; un référentiel des métiers a été élaboré pour favoriser les passerelles et des parcours croisés sont proposés aux cadres à potentiel. »

Pour assurer ses différentes missions, la société recrute chaque année un nombre important de jeunes diplômés et de cadres expérimentés à forte expertise : *« la concurrence nous les dispute ; l'enjeu pour nous est non seulement d'attirer ces talents avec une marque employeur forte, mais aussi de les fidéliser. Notre approche est résolument marketing ; nous sommes dans une démarche de séduction ! »*

La fonction, récemment mise en place, de *« people managers »* concerne des managers opérationnels ayant une sensibilité RH, chargés d'accompagner leurs collaborateurs dans le développement de leur progression professionnelle interne.

Séverine Labrun se considère comme une *business partner*, sachant comprendre les enjeux stratégiques de chaque BU, avoir une vision pertinente et prospective des profils recherchés par les associés et les managers, très impliqués dans les recrutements : *« une parfaite connaissance des postes et des compétences techniques permet de trouver (souvent par la chasse ou la cooptation) les cadres à profil rare, de réussir le premier entretien qui est déterminant et d'avancer les bons arguments pour les convaincre de nous rejoindre. »*

« Notre sourcing et notre communication recrutement via Internet et les technologies web 2.0 correspondent aux nouvelles générations, très présentes sur les réseaux sociaux, Twitter, Facebook etc... »

Néanmoins, les évolutions technologiques dans son métier ne dispensent pas d'une bonne maîtrise professionnelle dans la conduite d'entretien, dans l'évaluation des compétences du cadre, de ses souhaits d'évolution et de son potentiel. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable recrutement H/F

Belgique – 55 à 60 k€

Pour un groupe international de la grande consommation.

Rattaché au DRH au Bénélux, vous êtes en charge de la politique de recrutement et de sa mise en oeuvre pour les équipes commerciales et marketing qui comptent 460 salariés.

Avec l'appui d'une chargée de recrutement junior, vous exercez les principales missions suivantes :

- Appliquer le plan de recrutement 2012.
- Jouer un rôle de *business partner* auprès des managers pour comprendre les évolutions organisationnelles et stratégiques et contribuer efficacement à attirer les meilleurs profils recherchés par les différentes entités.
- Lancer les recrutements externes si nécessaire et assurer le choix des cabinets partenaires et le suivi des mandats jusqu'à la concrétisation des missions.
- Assurer un suivi personnalisé des nouveaux recrutés et participer à leur meilleure intégration en liaison avec la fonction RH concernée et les opérationnels.
- Affiner la stratégie de l'«*employer branding*» auprès des jeunes diplômés, à même d'attirer les meilleurs en lien avec les attentes du groupe.
- Définir la politique et superviser les actions à mener auprès des écoles cibles pour renforcer l'image employeur et coordonner leur mise en oeuvre.
- Jouer un rôle de «chasseur de tête» vis-à-vis des candidatures et optimiser l'exploitation de la base de données.
- Promouvoir l'entreprise en participant à transmettre l'image, les valeurs et le code éthique du groupe à tous niveaux, pour être reconnu comme le champion de la qualité de vie au travail en Belgique. Votre profil :
- 8 ans minimum d'expérience en RH et expertise en recrutement, acquise en entreprise ou en cabinet.
- Familiarisation avec le concept de politique image employeur, ouverture internationale
- Connaissance du marché belge.
- Anglais, français et flamand courants.

Source Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable recrutement fonctions Marketing et Supports H/F

Saint-Ouen (93) – Rémunération à négocier

Au sein de notre groupe, leader dans les produits laitiers, vous rejoindrez notre *Integration Team* en charge d'enjeux majeurs : la promotion de l'image employeur, l'attractivité des talents pour les fonctions *topline*, opérations et supports, l'animation de notre politique jeunes, pilotage transversal des programmes d'insertion.

Vos responsabilités :

- Recruter les managers juniors des fonctions marketing et supports, coordonner avec eux le recrutement des stagiaires et les événements dédiés
- Sourcer, en liaison avec le campus manager : définir et déployer la politique sourcing, mobiliser les managers
- Communiquer sur l'image employeur : développer notre prise de parole sur le web via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, job teaser de notre site) en lien avec une web agency - explorer de nouvelles façons de communiquer, de partager autour de nos métiers avec les étudiants et jeunes diplômés - participer à la communication de nos 2 grands événements de recrutements

Votre profil :

1^e expérience RH et/ou management opérationnel, réelle curiosité et sensibilité pour les nouvelles problématiques et outils RH 2.0 et les questions liées à l'image employeur.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

10

RESPONSABLE DE LA GESTION DES CARRIÈRES

- RESPONSABLE MOBILITÉ INTERNE
- RESPONSABLE GESTION DES COMPÉTENCES ET MOBILITÉ
- RESPONSABLE GPEC ET CARRIÈRES
- RESPONSABLE EMPLOIS ET CARRIÈRES
- RESPONSABLE EMPLOIS ET COMPÉTENCES
- RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS
- TALENT MANAGER

Le responsable de la gestion des carrières pilote l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 50 et 70 k€

QUI RECRUTE ?

- Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné, le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse les 500 salariés.
- Cabinet conseil RH (mission sur les outils GPEC, notamment)

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur des ressources humaines
- Directeur/Responsable du développement RH

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Directeur de centre de profit
- Directions opérationnelles de l'entreprise : managers, opérationnels
- Responsable *compensation & benefits*
- Département de la communication interne et externe
- Responsable des ressources humaines
- Responsable de l'administration du personnel et de la paie
- Responsable de la formation
- Responsable de la mobilité internationale

RESPONSABLE DE LA GESTION DES CARRIÈRES

–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 professionnelle et d'intégrer une nouvelle fonction.

Analyse des besoins actuels et futurs de l'entreprise

- Mettre en place les outils internes permettant de recenser et centraliser l'ensemble des souhaits d'évolution des salariés et des besoins des managers.
- Suivre les indicateurs de l'entreprise relatifs aux 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 souhait de mobilité suite à différents contextes (départ non volontaire d'un collaborateur, création ou remplacement d'un poste).
- Détecter les emplois en tension pour lesquels il y aura pénurie de compétences.

Pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

- Formaliser les préconisations pour la mise en place d'un accord GPEC.
- Participer à la rédaction de l'accord GPEC, aux négociations avec les organisations syndicales, veiller à son déploiement.
- Définir et mettre en place les procédures liées à la description des fonctions, analyser les postes, réaliser les fiches de poste, conduire les entretiens associés.

- Créer ou refondre les outils : référentiel et cartographie des emplois et passerelles, dictionnaire des compétences, document d'appréciation annuelle.
- Assurer le reporting.
- Choisir et mettre en place un progiciel GPEC en lien avec les opérationnels.

Évaluation de la performance et des potentiels des salariés

- Piloter la réflexion, en liaison avec les managers et les responsables RH, sur l'évaluation des compétences et des performances.
- 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.
- Agréger les résultats formalisés des entretiens annuels de 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.

Gestion des mobilités internes

- Étudier les projets professionnels des salariés, coordonner ou conduire les entretiens (annuel, professionnel, seconde partie de carrière).
- Gérer l'évolution professionnelle des seniors, accompagner les reconversions professionnelles en mettant en œuvre un projet professionnel personnalisé et un coaching.
- Définir les plans d'accompagnement des collaborateurs en difficulté.
- Établir des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels, notamment pour les cadres à haut potentiel et pour les talents rares.
- Animer ces plans, assurer les revues des effectifs (*people review*) dans le cadre des comités de carrière chargés d'analyser les compétences existantes des salariés.
- Gérer les dossiers de départ.
- Assurer l'intégration des salariés évoluant en interne, suivre leur performance en échangeant avec eux et leur manager.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Travailler sur le développement de nouveaux outils d'évaluation, internes ou externes : tests psychologiques, psychométriques.
- Assurer la communication interne (sur les éléments liés à la gestion des carrières).
- Conduire ou participer à des projets transversaux aux thématiques très variées comme : le système

d'appréciation des compétences, un dispositif d'accompagnement des mobilités intra-fonctions, la mise en œuvre d'un PSE, des outils de SIRH (automatisation du process de suivi des carrières, indicateurs de performance).

- Recourir aux prestataires externes pour évaluer les compétences ou le potentiel d'un collaborateur à travers une mise en situation (*assessment center*).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

En fonction de la situation économique de l'entreprise, le rôle du responsable de la gestion des carrières 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 le plus performant pour l'entreprise.
- **En phase de ralentissement**, voire de dégradation économique, il présente les attributions équivalant à celles 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 rupture du contrat de travail, pour éviter toute approximation pénalisante pour l'entreprise.

Son rôle varie selon la taille de l'entreprise et les profils auxquels il s'adresse.

Dans les grandes organisations, sa fonction peut être assumée par le responsable du développement RH et dans les PME ou sur les sites (usines) par le responsable des ressources humaines.

Il peut lui être confié un portefeuille (population) de salariés : cadres, métiers (par exemple fonctions supports, commerciaux).

Sa fonction est souvent couplée à d'autres fonctions RH. On trouve ainsi fréquemment des fonctions hybrides associant le recrutement, la formation (renforcement de l'employabilité) ou la gestion des départs.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Les dispositions réglementaires ayant institué la sécurisation des parcours professionnels et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constituent un axe important de la gestion des carrières. Pour mettre en œuvre le droit au développement de carrière et à l'employabilité (interne et externe) prévu par les textes et la jurisprudence, le responsable de la gestion des carrières se trouve davantage partie

prenante dans l'évaluation des compétences, dans le cadre de projets d'amélioration des process et des outils.

L'évolution des outils de SIRH a amené les entreprises à modifier leurs process, notamment dans le reporting. Des indicateurs lui apportent une meilleure vision des coûts salariaux; il est associé au pilotage de la masse salariale.

Avec le développement des technologies web collaboratives, il a désormais la possibilité d'axer sa communication en valorisant la marque employeur.

Une concurrence à l'échelle mondiale, une pénurie de certaines compétences clés ont élargi ses missions vers la gestion des talents (recrutement, détection, fidélisation des cadres à potentiel ou possédant des compétences rares) qui prend une dimension stratégique.

-LE PROFIL-

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en ressources humaines ou droit avec spécialisation RH
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en psychologie, sociologie ou sciences sociales
- École de commerce
- IEP (institut d'études politiques)
- Formation de niveau Bac +4/5 technique en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise (par exemple : informatique, bâtiment, électronique...)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste exige un minimum de cinq ans d'expérience RH, idéalement dans le développement (recrutement, formation).

Cependant il peut être occupé par un cadre ayant exercé une fonction opérationnelle (finance, comptabilité, commercial, communication...).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise : le responsable de la gestion des carrières doit connaître parfaitement les différents métiers de l'entreprise et les interactions existant entre les départements.
- Maîtrise des différentes techniques d'entretien d'évaluation : en ce sens il est proche du responsable recrutement, à la différence qu'il recrute en interne.

- Bonnes connaissances juridiques (droit social, convention collective...) notamment par rapport aux licenciements et reclassements de certains salariés.
- Connaissance des différentes possibilités liées aux systèmes de rémunération de l'entreprise : intéressement, participation, primes spéciales...
- Culture 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 (SIRH) et de sourcing des candidatures (Internet, base de données, etc.).
- Maîtrise de l'anglais, la mobilité se faisant souvent aussi au niveau international.
- Solide culture RH pour dialoguer avec les partenaires RH internes et externes.
- Vision stratégique et sens de l'anticipation : savoir se projeter à moyen terme sur les évolutions réglementaires et métier.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Diplomatie, notamment pour les réponses négatives aux candidats internes. Contrairement au responsable du recrutement, il est en contact toute l'année avec des candidats potentiels. 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'évolution interne sous un angle favorable.
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle : il doit s'intéresser à l'ensemble des métiers présents dans son entreprise et être à même de comprendre les différentes micro-cultures qui la composent.
- Psychologie, pour comprendre les aspirations des salariés et évaluer, au regard de leur motivation, leur potentiel 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 parties.

-LA MOBILITÉ-

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable de recrutement
- Responsable de formation
- Chef de projet métiers
- Responsable mobilité internationale
- Responsable des ressources humaines
- Consultant RH

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable des ressources humaines
- Responsable développement RH
- Responsable mobilité internationale
- Responsable développement des talents
- Directeur des ressources humaines

-TÉMOIGNAGES-

STELLY CHARRÈRE RESPONSABLE EMPLOIS ET COMPÉTENCES BRICO DÉPÔT (SIÈGE)

« Développer les compétences, accompagner les managers dans le pilotage de leurs ressources, promouvoir la mobilité sont les principaux objectifs de notre politique de gestion des carrières ».

Avec 7000 salariés répartis dans 104 dépôts en France, Brico Dépôt, filiale du groupe KingFisher (1^{er} en Europe, 3^e mondial), exerce ses activités dans la grande distribution spécialisée du bricolage.

Diplômée en 2004 d'un master en sciences humaines et sociales mention psychologie, Stelly Charrère démarre sa carrière professionnelle dans l'insertion professionnelle et le recrutement.

Depuis 2008, à la direction du développement RH de l'enseigne Brico Dépôt, elle est chargée de coordonner, sous la responsabilité de la directrice du pôle Carrières et Compétences, des projets RH, à savoir identifier les compétences existantes et futures en lien avec les politiques de mobilité, d'intégration, de définition des modes d'accompagnement. Douze RRH opérationnels régionaux assurent sur le terrain la mise en œuvre de ces processus.

« Dans cet objectif, je pilote notamment la campagne d'entretiens annuels menés par les managers (de la création des fiches de postes, des référentiels de compétences/métiers, au développement outil, jusqu'à la communication d'ensemble sur le sujet). Nous pouvons ainsi analyser les échanges entre opérationnels et identifier les compétences clés, les postes cibles, détecter les mobilités professionnelles et géographiques (il y a près de 280 postes au siège et 15 métiers en dépôts). 2013 est l'année du changement : l'entretien de développement des compétences, cet outil de management, est en cours d'affinage, sur la forme et sur le fond. Le pôle est l'acteur majeur de cette transformation, ce qui est extrêmement intéressant à coordonner ! »

En liaison avec les responsables de formation, le pôle participe également à élaborer les parcours professionnels accompagnant les projets de mobilité.

Concernant la diversité, Stelly Charrère pilote l'ensemble du plan triennal séniors avec notamment l'entretien de seconde partie de carrière, les réunions retraites, la communication globale sur les dispositifs (diagnostic VAE...)... Elle participe également aux chantiers liés au handicap, à l'égalité professionnelle (création de l'entretien de congé lié à l'enfant), et à l'alternance (création des processus d'intégration des collaborateurs et d'identification des futurs tuteurs).

La mise en place en 2010 du poste de RRH a développé une meilleure proximité avec les opérationnels. *« Mes liens avec le terrain s'en sont trouvés modifiés, ma fonction a pris une dimension moins opérationnelle mais plus stratégique. Le pilotage des projets me fournit une vision globale et à long terme, projets dont les actions concrètes sont ensuite déployées par nos RRH ».*

Face à la nécessaire adaptation des projets RH à la réglementation en vigueur, ses missions sont devenues plus riches, avec le renforcement des liens avec le juridique et une réactivité attendue plus forte. ●

SANDRINE VOUIN TALENT MANAGER GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Connaître, préparer, assurer la relève managériale dont notre groupe aura besoin demain, c'est le sens de ma mission. Elle s'appuie sur le respect de l'égalité professionnelle et de la diversité. »

Après une maîtrise des sciences de gestion et un DESS en gestion des organismes financiers et bancaires, Sandrine Vouin est recrutée en 1993 par la Société générale (160 000 collaborateurs présents dans 77 pays, plus de 33 millions de clients dans le monde).

Après un premier poste d'animation commerciale du réseau en France (vente de financements en crédit-bail), elle rejoint les équipes de financements structurés d'actifs, puis de syndication bancaire. Elle prend alors en charge le pilotage de l'épargne salariale et de l'augmentation de capital réservée aux salariés. En 2006 elle devient HRBP (*human resource business partner*) pour 350 collaborateurs de la direction *Global Finance* de SGCIB, l'un des 3 métiers du groupe.

Depuis mai 2010, rattachée à la responsable du *Leadership & Talent management* du groupe au sein de la DRH *corporate*, encadrant cinq collaborateurs, elle définit la politique de détection et de développement des hauts potentiels du groupe cumulant la gestion et le pilotage de projets stratégiques (démarche Talents, pilotage d'un projet lié au système d'information RH, d'un questionnaire 360° pour les top 1000 du groupe...) et des activités plus opérationnelles d'accompagnement individuel des potentiels dirigeants. À ce jour, plus de 2800 talents stratégiques confirmés et émergents ont ainsi été identifiés pour être accompagnés plus spécifiquement dans leur parcours de carrière et leur développement personnel par les équipes RH des différents métiers du groupe.

La détection des potentiels s'effectue par l'analyse objective de plusieurs éléments : le respect des valeurs du groupe, le niveau élevé des performances, l'analyse du potentiel d'évolution managériale étant déterminant. *« Notre objectif est d'assurer la relève managériale du groupe : lors des revues collégiales, nous évaluons le potentiel de chacun avec un souci d'équité basé sur des critères objectifs. Nous avons mis en place un langage et des procédures communs pour obtenir une cohérence dans nos pratiques dans l'ensemble du groupe. »* Si elles peuvent sembler élitistes, ces politiques bénéficient à l'ensemble des collaborateurs. Elles veillent à garantir à chacun l'égalité des chances sur la base de critères objectifs et observables dans le cadre professionnel ; elles offrent aux managers et acteurs RH la possibilité de se professionnaliser dans plusieurs domaines : repérage de compétences, *feedback* aux collaborateurs, moteur du développement professionnel.

Les cadres à potentiel disposent de programmes de développement spécifiques : séminaires, *trainings* sur le *leadership*, conférences etc. *« Nous avons également lancé des projets de tutorat (mentoring), par exemple pour des femmes cadres dont on souhaitait accélérer la carrière par une mise en visibilité. Nous souhaitons également lancer des programmes de co-développement entre pairs. »*

La fonction de *talent manager* est apparue récemment dans le groupe : mise en œuvre en 2009, elle répond à la nécessité de préparer une relève managériale capable d'affronter de nouveaux défis complexes. *« Les crises successives ont pu diminuer l'attractivité du secteur et ont accéléré la mise en œuvre de certains plans de succession. Il nous faut connaître nos collaborateurs à potentiel et les accompagner dans leur développement professionnel, de façon ciblée et en lien avec les enjeux business qui seront les leurs. »* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable GPEC et talents H/F
Paris (75) – Rémunération à définir

Acteur international dans les services informatiques, nous fournissons des solutions de conseil, intégration de systèmes, infogérance et des services transactionnels de haute technologie. Présent dans une cinquantaine de pays, notre groupe réalise un chiffre d'affaires annuel de 8,5 milliards d'euros.

Au sein de la DRH de la GBU (*group business unit*) France, rattaché au directeur du développement RH (pôles formation, recrutement et mobilité, GPEC, talents, rémunérations-avantages), vous assurez le pilotage des activités :

GPEC

- Mise en œuvre de l'accord cadre GPEC France : animation de l'observatoire des métiers (ODM) en France, préparation des commissions Emploi du Comité groupe,
- Participation aux négociations des accords par société en relation avec la direction des affaires sociales,
- Coordination des actions GPEC des sociétés de la GBU France en liaison avec les DRH concernées, harmonisation des dispositifs, calendriers et supports,

Préparation et animation de l'ODM, des plans d'action GPEC, interventions en CE.

Gestion des talents

Formalisation du processus de revue du personnel (calendrier, supports), plan de succession, support au HRBP (*human resource business plan*),

Déploiement des dispositifs : définition du programme des talents, élaboration du dispositif et du plan d'action, processus *people review*, etc.,
Déploiement des outils SIRH spécifiques du groupe, participation aux ateliers comme représentant de la GBU, tests avant mise en production, présentation en CHSCT et CE...

Plan d'actions et de développement pour les talents : entretien individuel, formation, coaching, événements spécifique...

Vous possédez une formation RH supérieure et 5 ans d'expérience minimum en développement RH et, si possible, en tant que RRH. Votre pratique de l'anglais est de niveau intermédiaire supérieur (B2 échelle européenne).

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable gestion des carrières H/F
Marseille (13) – 60 à 65 k€

Passionnés par le monde de l'automobile, nous sommes experts dans la conception, la production et la livraison des meilleures technologies, systèmes et services auprès des constructeurs automobiles sur les marchés des 5 continents.

Au sein de la division Europe du sud, votre rôle est de mettre en place une forte culture des talents, assurer la performance par le biais du facteur humain en les attirant, évaluant, développant et fidélisant les meilleures compétences afin de gagner nos challenges.

Vos missions :

Développer une forte connaissance de la population cadre,

Soutenir et conseiller le management dans l'évaluation des forces et faiblesses des ressources, renforcer la performance, préparer le futur (*staffing review*, plan de succession,...),

Promouvoir et déployer les process en *management development* (MD) du groupe,

Coordonner le recrutement, la formation avec le management, les RH locaux,

Soutenir et conseiller les cadres dans leurs projets de développement de carrière,

Gérer les mobilités internes.

Le candidat idéal aura un Bac +5 RH et 8 à 12 années d'expérience professionnelle, la capacité à évoluer dans une organisation matricielle, des qualités avérées de communication à tous les niveaux. Familiarisé avec les systèmes d'information RH et MS Office, il est impérativement bilingue anglais (l'espagnol serait un plus).

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

11

RESPONSABLE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

- CHARGÉ DE PROJET DE MOBILITÉ INTERNATIONALE
- INTERNATIONAL OFFICER
- INTERNATIONAL MOBILITY MANAGER

Le responsable de la mobilité internationale élabore et/ou met en oeuvre une stratégie de mobilité pour l'entreprise. Il définit les conditions de mobilité des salariés, pilote leur départ et leur retour, en veillant à préserver la compétitivité de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 40 et 60 k€
- Cadre expert : entre 60 et 80 k€ (+ part variable)

QUI RECRUTE ?

- Grandes entreprises et groupes ayant des filiales à l'étranger
- Sociétés de conseil et de services en mobilité internationale
- Cabinets d'avocats fiscalistes internationaux

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur/responsable rémunérations et avantages sociaux (*comp and ben*)
- Directeur des ressources humaines groupe (*corporate HR vice president*)
- Directeur du développement RH

RELATIONS FONCTIONNELLES

- En interne :
- Directions stratégiques : PDG, comité de direction, finances, audit comptable, contrôle de gestion, développement/acquisitions, juridique/fiscale, communication interne, directeur exécutif pays/zone.
 - Directions RH : DRH *corporate*, zones, métiers, entités - Administration RH - Comp and Ben - Relations sociales - Développement RH.
- Managers locaux
 - Salariés en mobilité
- En externe :
- Réseaux spécialisés (Magellan, Cindex)
 - Associations et groupements professionnels
 - Experts et prestataires
 - Candidats externes

11

RESPONSABLE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

–LE POSTE–

Le poste couvre une zone géographique dans le monde et une population en éloignement ayant divers statuts : expatriés (éventuellement des non français exclusivement), impatriés, détachés, transférés, mis à disposition, *commuters* (éloignés en semaine), en mission VIE (volontariat international en entreprise).

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Élaboration et/ou actualisation de la politique de mobilité internationale

- Construire pour l'entreprise un référentiel de mobilité internationale : définir les conditions générales de départ et de retour, les process.
- Mettre en place, pour chaque salarié en mission, un régime de protection sociale conforme aux contraintes légales et réglementaires en France et dans le pays d'accueil.
- Proposer des solutions innovantes et des améliorations de la politique de mobilité internationale pour préserver la compétitivité de l'entreprise.

Réalisation d'études sur des projets de mobilité internationale

- Analyser le projet et son environnement juridique, évaluer les risques, élaborer un schéma d'éloignement sécurisé au plan social, juridique et fiscal.
- Réaliser des benchmark salariaux internes (comparaison des métiers) et externes (concurrence), des simulations de rémunérations (différentiel des coûts de la vie).
- Effectuer des projections de coûts salariaux, des calculs de *package* (enveloppe des rémunérations), une révision annuelle des salaires.
- Extraire et analyser des statistiques pour élaborer les tableaux de bord mensuels.
- Contrôler les coûts de la mobilité dans leurs différentes composantes (protection sociale, primes d'éloignement, etc.).

Gestion des dossiers des salariés

- Définir les schémas contractuels, négocier les packages d'envoi en mission (rémunération, prime d'expatriation, frais de scolarité, logement, voiture...) en les adaptant à la cible (allégés pour les cadres juniors).
- Rechercher les solutions fiscales optimales, en liaison avec les experts.
- Rédiger les documents contractuels (contrats de travail, avenants de détachement...) dans le respect des conditions d'immigration et des spécificités légales et sociales.
- Choisir la couverture sociale pour les salariés en mobilité.
- Assurer les services facilitant la relocation des familles : démarches d'immigration, accompagnement des familles, gestion administrative et logistique.
- Assurer les relations avec les consulats, les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), l'office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).
- Assurer l'intégration en France des détachés.
- Gérer les retours dans le pays d'origine, passage en contrat local, retour anticipé.

Conseil et assistance aux responsables

- Conseiller les recruteurs, assister les RRH dans différentes problématiques de mobilité internationale (immigration, fiscalité, protection sociale, calcul de package...) dans un souci d'équité interne.

Veille

- Suivre les évolutions de l'environnement économique (concurrence, crise monétaire), légales, sociales, fiscales pour adapter les données salariales et les schémas contractuels et proposer des aménagements du package.
- Animer des réunions techniques internes destinées notamment aux RRH pour partager les informations.

Coordination des prestataires externes

Les experts en :

- Droit fiscal et social : ils proposent un schéma optimal de transfert sur la rémunération globale (calcul de packages), une optimisation sociale (affiliation sécurité sociale, protection sociale), fiscale (fiscalité individuelle, conventionnelle, déclarations d'impôts sur le revenu et sur la fortune, calculs d'égalisation fiscale, résidence fiscale, problématiques patrimoniales). Ils assurent les procédures gracieuses et contentieuses (licenciement).

- *Compliance services* : ils déterminent les obligations fiscales et sociales et veillent à leur respect, dans les pays d'origine et d'accueil.
- Immigration : ils constituent et suivent les dossiers de demande d'introduction en France, apportent une assistance aux demandes de visa, de permis de travail, de carte de séjour.
- Stratégie de mobilité internationale : ils élaborent une politique de rémunérations, conseillent sur l'amélioration du process et de la qualité, effectuent des audits, de la veille.

Les prestataires en :

- Relocation : ils interviennent dans les opérations de déménagement à l'international, recherche d'appartement (connaissances du marché immobilier et de l'offre locative), mise en place du bail d'habitation et des contrats (travail, assurance), assistance à l'ouverture d'un compte bancaire, recherche et inscription aux écoles, gestion des notes de frais et des loyers.
- Formation : aux langues étrangères, à la culture du pays.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le responsable de la mobilité internationale peut proposer, mettre en œuvre, améliorer l'organisation du service, les outils (charte, manuel de gestion de la mobilité internationale), les process (notamment sur la révision des salaires).

Il peut conduire des projets transversaux tels que :

- Le développement d'un nouveau logiciel, son déploiement, comme la centralisation des révisions salariales à l'international ou le traçage des mouvements internationaux.
- La formation des utilisateurs de ce logiciel.
- La participation à la conception d'un portail international HR.
- L'audit sur la sécurité des personnes en mission à l'étranger.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Relativement récent, ce métier présente un périmètre qui demeure encore très variable.

Selon la taille de la zone et de la population gérées, selon l'organisation de l'entreprise, le responsable de la mobilité internationale assure tout ou partie des activités présentées et coordonne celles confiées à son équipe ou aux experts prestataires.

Par ailleurs ses missions peuvent être partagées avec des responsables RH dans l'entreprise :

- Avec le responsable *Compensation and Benefits*
Dans la gestion de la rémunération globale : salaire et avantages en nature, stock-options, actions gratuites, prime d'expatriation, épargne salariale (accord

de participation, PEE plan d'épargne entreprise, intéressement, PERCO plan d'épargne retraite collectif), harmonisation des politiques de rémunérations et des conventions collectives.

- Avec le responsable de l'administration du personnel et de la paie

Dans la gestion des documents contractuels (contrats de travail, avenants de mobilité, contrats locaux, lettre de détachement), de la paie (transfert des éléments de paie aux RRH locaux), les contacts avec les organismes sociaux (couverture maladie et rapatriement, sécurité sociale et retraite (caisse des Français de l'étranger CFE), assurance chômage du groupement des Assedic de la région parisienne (GARP), régimes complémentaires des cadres (caisse de retraite des expatriés).

- Avec le RRH à l'international ou le responsable du développement RH

Dans la coordination des RRH locaux relevant de sa branche ou de sa zone, dans le contrôle de leurs activités, le développement RH des salariés en mission (recrutement, gestion des carrières, des talents, des rémunérations et avantages sociaux).

- Avec le responsable du recrutement

Dans le recrutement des candidats internes à la mobilité géographique et des candidats au VIE.

- Avec le chargé d'études RH

Dans la réalisation des études (rémunérations, taux de change, études de coûts), la rédaction des contrats de travail, les formalités administratives (inspection du travail du pays d'accueil), l'analyse des conventions collectives, l'élaboration de fiches pratiques.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

La mondialisation des marchés, les stratégies de développement des entreprises par fusion et acquisition ont donné à cette fonction sa dimension stratégique. La mobilité internationale concerne souvent des postes à responsabilités élevées (managériales, techniques, commerciales, de gestion).

L'instabilité du contexte géopolitique international génère des risques de toute nature (conflits politiques et militaires, santé, sécurité des personnes). Le responsable de la mobilité internationale doit désormais les intégrer dans ses missions.

L'ensemble des coûts en jeu expose ce poste à des risques tant humains que financiers. Recherchant la réduction des coûts, leur objectif majeur, les groupes sont amenés à mutualiser leurs ressources, organisées en centres d'excellence, prestataires internes.

La montée des pays émergents (où le coût du travail est faible) et la concurrence ont renforcé une « guerre des talents internationaux ». Le management de la mobilité internationale devint un avantage compétitif, parfois au profit des contrats locaux.

La gestion de certaines données et le reporting s'appuient sur des outils SIRH spécifiques (calcul des packages, suivi de l'évolution des taux de change, etc.).

La complexité des réglementations française, européenne et internationale, notamment le traitement social des dossiers (administration et paie) donne lieu à un recours croissant à des experts externes.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 généraliste en administration ou gestion
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en RH international ou droit (social, fiscal, des affaires, à l'international)
- École de commerce complétée par un master RH
- IEP (institut d'études politiques) complété par un master RH
- Mastère spécialisé en gestion RH et mobilité internationale
- Cursus spécialisé : Institut Magellan

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une expérience RH de six à sept ans minimum est demandée, de préférence à l'international ou dans le conseil RH à l'international.

Plus rarement, un débutant sera recruté comme chargé d'études RH (rémunérations, veille sociale ou réglementaire) ou comme consultant dans un cabinet d'avocats.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Organisation de l'entreprise, de ses métiers, de sa culture.
- Connaissance de spécificités culturelles (notamment sanitaires et sécuritaires) et des environnements réglementaires spécifiques aux pays.
- Fondamentaux juridiques internationaux, fiscalité à l'international, protection sociale, droit social.

- Gestion du personnel international (types de rémunérations internationales, transnationales et leurs ancrages contractuels et fiscaux).
- Comptabilité (aisance avec les chiffres), analyse de données.
- Anglais courant, deuxième langue étrangère fortement recommandée (espagnol, chinois,...).
- Outils bureautiques courants, ERP spécifiques, tableurs.
- Aisance dans les recherches sur les sites juridiques.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Sens du service clients : être à l'écoute des salariés, managers, RRH et gestionnaires locaux de paie pour répondre au mieux à leurs attentes.
- Capacités d'analyse : savoir cerner une situation complexe, les enjeux, les priorités.
- Rigueur, organisation dans la tenue des dossiers, le suivi RH, la conformité aux règles d'immigration, de fiscalité, de droit social.
- Adaptation à la diversité culturelle : ajuster son mode de communication aux interlocuteurs et à leurs références culturelles propres, avoir conscience de la différence culturelle.
- Bon relationnel, diplomatie : savoir constituer et entretenir un réseau, les liens avec les salariés éloignés et RRH locaux, communiquer avec tact sur la rémunération.
- Négociation et patience : savoir orienter et argumenter sur le package et les avantages (quand un salarié demande un avantage non inclus dans la politique ou remet en cause son bien-fondé).
- Intérêt pour l'international.
- Anticipation pour prévoir les situations à venir, définir une stratégie.
- Mobilité géographique car le poste peut générer des déplacements fréquents.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire *Comp and Ben*
- Gestionnaire de cadres dirigeants et associés expatriés
- Responsable paie-administration du personnel
- Coordinateur RH programme VIE
- Juriste en droit du travail international/avocat fiscaliste
- Consultant mobilité internationale
- Chargé d'études RH international
- Assistant juridique mobilité internationale

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable *Comp and Ben*
- Responsable des ressources humaines chargé des cadres dirigeants
- RRH international

–TÉMOIGNAGE–

SYLVIE CAÏUS, RESPONSABLE MOBILITÉ INTERNATIONALE, EMBRAER AVIATION EUROPE

« Nous sommes devenus quasiment des RRH à l'international, à la croisée des fonctions développement et administration RH. »

Après un DESS en psychologie du travail, Sylvie Caïus rejoint un cabinet international d'audit et de conseil (PwC), puis Rexel, un distributeur de matériel électrique et enfin Axa Assistance France, en tant que chargée puis responsable de mobilité internationale avant de rejoindre Embraer en 2008.

Filiale du troisième constructeur aéronautique mondial (aviation commerciale et militaire), Embraer compte en France 300 collaborateurs, chargés du commercial, de la maintenance et du support aux clients.

Au sein de la DRH (dix personnes), elle gère une population de 73 personnes :

« J'accompagne des cadres impatriés venant du Brésil (siège de notre maison-mère) ainsi que le personnel détaché auprès de nos clients basés à l'étranger. Je gère également les collaborateurs qui ont signé un contrat de droit local dans un des pays accueillant nos bureaux de représentation, comme par exemple en Angleterre. » Elle pratique l'anglais, le portugais, et à l'occasion l'espagnol.

Les gestionnaires RH n'existant pas au sein des entreprises situées dans les pays accueillant les salariés, elle exerce des missions diversifiées.

Elle conseille les managers, les responsables du développement RH et du recrutement, les collaborateurs dans la gestion salariale, administrative et logistique des mouvements : elle propose les *packages* de rémunération, élabore les contrats, mandate des sociétés extérieures afin d'effectuer les formalités administratives à accomplir dans les pays, sélectionne et assure l'interface avec les partenaires (avocats fiscalistes, déménageurs, sociétés de relocation)...

Parallèlement Sylvie Caïus a participé, entre autres, à deux projets RH majeurs :

- un intranet permettant la gestion en ligne de toutes les questions touchant cette population, un outil apportant visibilité, inter-activité et priorisation des demandes
- la mise en place de contrats d'expatriation permettant de diminuer les cotisations sociales *« du fait de l'absence de structure locale à l'étranger, l'essentiel de notre population était en détachement au sens de la sécurité sociale dans des pays où les montants de cotisations étaient beaucoup moins élevés qu'en France ».*

La réduction des coûts constitue en effet un objectif majeur : *« en créant une succursale en Angleterre avec la relocalisation du personnel et des recrutements locaux, nous sommes parvenus à optimiser les coûts fiscaux et salariaux, grâce aussi à un benchmark des salaires, des avantages et indemnités. »*

Face à la mondialisation des marchés, une expertise sur tous les pays, tant au plan fiscal que social est indispensable *« comme je dois apporter un certain nombre de réponses aux managers, il me faut parfois faire appel à des cabinets spécialisés ».* La complexification de la réglementation à l'échelle internationale l'expose à des interprétations variables : *« comment gérer des familles recomposées, avec des parents et ayant-droits relevant de différentes fiscalités ? Ou bien un contrat de droit français signé par un collaborateur domicilié en Italie ? »*

Ce métier exige aujourd'hui de solides connaissances en droit social (elle a suivi une formation en 2005), en protection sociale et en fiscalité. Par-dessus tout, la diversité des cultures nécessite une ouverture d'esprit, une adaptation et une réactivité fortes : *« nous sommes le seul point de contact auprès d'interlocuteurs particulièrement exigeants. »* •

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de la mobilité internationale H/F
Paris La Défense (92) – 38 à 40 k€

Leader mondial dans notre spécialité, avec 8200 collaborateurs répartis dans plus de 80 pays et réalisant un chiffre d'affaires de près de 1000 millions d'euros : rattaché à la responsable de la mobilité internationale, votre rôle consiste à promouvoir la mobilité internationale dans un esprit « gagnant-gagnant », afin que les missions à l'étranger soient une expérience enrichissante et bénéfique tant pour les salariés que pour le groupe, avec l'optimisation des conditions sociales et fiscales

Les projets sont centralisés au siège social. Avec les managers et les opérationnels, vous gérez toutes les missions (courtes, expatriation, détachements, transferts) depuis leur analyse, la négociation et la mise en œuvre des conditions jusqu'au soutien au salarié installé dans le pays d'accueil.

Vous réalisez des études de faisabilité, définissez et validez les conditions de mobilité avec les managers et les RRH des pays d'origine et locaux, vérifiez leur bonne application.

Vous négociez les conditions avec les salariés concernés, calculez et appliquez le package, les accompagnez pour les démarches administratives, rédigez les contrats, mettez en place les garanties sociales, gérez la logistique (logement, voiture,...), effectuez le suivi des salariés et auprès des RRH et managers.

Vous anticipez et gérez les fins de mobilité (retour dans le pays d'origine, passage en contrat local dans le pays d'accueil, nouvelle mobilité dans un nouveau pays).

Vous conseillez et assistez vos interlocuteurs RH et recrutement dans les problématiques d'immigration (validation des titres de séjour, changement de statut,...).

Vous réalisez une veille réglementaire.

Vous possédez un Bac +4/5, si possible en RH et 2 ans minimum d'expérience similaire, des connaissances en droit fiscal et/ou social, la maîtrise d'Excel et un niveau courant d'anglais (écrit, oral).

Vos qualités : excellent relationnel, organisation, rigueur, réactivité, dynamisme, sens du service clients, négociation, goût des chiffres et du travail en équipe.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable de la mobilité internationale EMEA H/F

Vélizy (78) – Rémunération à négocier

Pour un important groupe industriel, siège social au Royaume uni, implanté en Amérique du nord et Australie et possédant d'importantes filiales en Amérique latine, Asie, Europe, Afrique australe.

En charge de la zone EMEA (Europe, Middle East, Asia) au sein de l'équipe Mobilité globale, vous exercez les responsabilités suivantes :

- Conseiller les parties prenantes au sein de l'entreprise et du service RH, pour un déploiement efficace des politiques et des pratiques de mobilité dans la zone

- Vérifier la conformité des affectations avec les lois locales et la législation fiscale et d'immigration

- Fournir un soutien dans la gestion des demandes d'exception à la politique, être force de proposition pour améliorer les procédures et les pratiques au sein de l'équipe

- Collaborer avec les administrateurs Mobilité pour assurer l'exécution et la planification des mesures et actions liées à la paie, aux factures, le suivi de l'immigration

- Soutenir les divers processus et programmes RH (revue annuelle des salaires, actualisation des allocations, actualisation fiscale, processus de fin d'exercice,...)

- Contribuer, selon les besoins, à l'expansion de l'entreprise, à l'entrée de nouveaux pays et autres initiatives commerciales

- Collaborer avec la société de services de relocalisation et autres prestataires afin d'accompagner le processus d'affectation de A à Z.

Profil : Bac +5 en RH ou droit social, expérience de 5 ans minimum dans le montage de dossiers de détachement, d'expatriation et des contrats afférents. Sens du service clients, capacité à travailler en équipe et en mode multi-culturel. Bilingue anglais. Déplacements mensuels dans la zone.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

12

RESPONSABLE DE LA FORMATION

- DIRECTEUR DE LA FORMATION
- GESTIONNAIRE DE FORMATION
- RESPONSABLE FORMATION ET CARRIÈRES
- RESPONSABLE FORMATION ET GESTION DES COMPÉTENCES
- RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE
- CONSEILLER EN FORMATION

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

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 45 k€
- Cadre confirmé : entre 45 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.
- Cabinet conseil RH

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur général
- Directeur de la formation
- Directeur des ressources humaines
- Responsable développement RH
- Responsable ressources humaines

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Directeur d'activités opérationnelles (tous les managers opérationnels)
- Direction financière et contrôle de gestion
- Direction informatique pour les systèmes d'information (e-learning)
- Responsable recrutement
- Responsable mobilité et gestion des carrières
- Contrôleur de gestion sociale
- Service achats
- Prestataires externes (organismes de formation, cabinets conseil)

RESPONSABLE DE LA FORMATION

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Définition de la politique formation de l'entreprise

- Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise (rédaction de la note d'orientation formation).
- Élaborer un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux.
- Mettre en place une politique de droit individuel à la formation (DIF).
- Agir en conseil et support auprès des managers et des salariés sur l'ensemble des questions relatives à la formation.

Élaboration du plan de formation

- Recueillir les besoins exprimés par les salariés, managers, représentants du personnel.
- Soumettre le plan de formation aux partenaires sociaux pour un vote consultatif.
- Suivre sa réalisation.

Lancement du plan et des projets de formation

- Assurer la mise en œuvre du plan de formation (réalisation de reporting et études spécifiques).
- Rédiger les cahiers des charges des projets de formation liés aux différents dispositifs existants : entretien professionnel, CIF, DIF, contrat et période de professionnalisation, congés de VAE et de bilan de compétences, entretien.
- Lancer des appels d'offre pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques :
 - Rencontrer, sélectionner les prestataires externes (organismes de formation, cabinets-conseils) en fonction des exigences pédagogiques du plan de formation.
 - Valider la faisabilité et la pertinence des propositions, en termes pédagogiques et budgétaires, négocier si besoin les prestations de formation.

- Mettre en place un système d'évaluation des actions de formation menées :
 - Évaluer qualitativement le collaborateur formé (à chaud et/ou en différé), éventuellement par des tests.
 - Mesure de l'évolution des performances de l'entreprise à court et moyen terme...
 - Identifier les axes de développement, élaborer les plans de progression pour optimiser l'impact des actions de formation.
 - Communiquer auprès de la direction et des salariés de l'entreprise sur les résultats obtenus.

Gestion administrative des formations

- Suivre l'application du plan et des projets de formation dans le respect des accords et obligations légales.
- Effectuer une veille réglementaire sur les obligations légales de l'entreprise.
- Préparer les supports d'information et de consultation des IRP.
- Animer la commission formation.
- Assurer les relations avec les organismes paritaires collecteurs.
- Élaborer les déclarations fiscales, gérer les contributions obligatoires et la taxe d'apprentissage, réaliser le bilan pédagogique et financier.
- Communiquer au service paie les absences (départs en formation), notamment pour les stagiaires en DIF (règlement éventuel des allocations de formation).

Élaboration du budget

- Définir avec la direction et suivre le budget formation annuel ou pluriannuel.
- Optimiser les moyens de financement des différents dispositifs de formation.
- Monter les dossiers de financement (FSE, Etat, région, OPCA, OCTA).

Management d'équipe et pilotage de l'activité du service

- Manager l'équipe du service formation (chargés et gestionnaires de formation).
- Trouver les formateurs internes et externes ayant la capacité d'assurer les différents modules de formation envisagés (expertise technique, qualités pédagogiques).
- Superviser la bonne coordination des plannings (formateurs, convocations, informations des salariés, locaux...).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le responsable formation peut assurer le rôle de formateur en animant lui-même des sessions destinées

aux formateurs. Il se transforme ainsi en formateur de formateurs.

Il peut jouer un rôle dans la relation à l'entreprise des personnes formées en alternance : contacts avec les écoles, programme de formation complémentaire, informations aux futurs stagiaires...

Il peut représenter l'entreprise dans les instances telles que les fédérations professionnelles, les groupements d'évolution des métiers (par branche par exemple), participer à la construction d'un diplôme qualifiant ou certifiant.

Pour garder un contact avec le quotidien des salariés, il peut, ponctuellement, aller sur le terrain en tant qu'observateur pour alimenter et affiner sa réflexion sur les besoins de l'entreprise en termes de compétences.

Il peut aussi participer régulièrement à des réunions opérationnelles pour connaître les problématiques des managers et mieux les accompagner dans le développement des compétences de leurs équipes.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le positionnement du responsable de formation peut varier selon la taille de l'entreprise et l'organisation de la DRH. Sa fonction peut être exercée par le DRH ou le RRH. Elle peut ne pas être rattachée à la DRH mais à une direction de l'organisation.

La direction de la formation peut être positionnée au même niveau que la DRH.

La communication interne est parfois rattachée à ce poste.

Dans les grandes entreprises, il porte souvent le titre de directeur de la formation. Son activité porte sur le pilotage stratégique de la formation en lien avec le comité de direction. Il manage des responsables de la formation spécialisés par centre de profit de l'entreprise, par type de population, par expertise technique, pays ou zone géographique.

Le périmètre de son poste peut s'ouvrir à d'autres missions : conduire des projets SIRH (déploiement d'un outil de gestion des talents, d'un module e-learning), mettre en place une gestion des carrières, animer des formations (nouveaux entrants), communiquer dans les supports internes, participer aux classifications.

Dans les entreprises plus petites, il peut ne pas avoir d'équipe à encadrer. Son rôle est alors plus opérationnel : il sélectionne les prestataires, conçoit et suit les plannings, forme aux techniques pédago-

giques les opérationnels, rédige le bilan social, élabore les tableaux de bord...

Dans les établissements d'enseignement : le responsable pédagogique assure le suivi pédagogique et professionnel des étudiants qu'il accompagne en conseil ou coach.

Dans une organisation professionnelle (OPCA, CCI), il conseille principalement les adhérents sur les dispositifs et les financements, développe des partenariats locaux (entreprises, prescripteurs, candidats).

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Avec la sécurisation des parcours professionnels prévue par les dispositions réglementaires, l'entreprise doit veiller à l'employabilité de ses salariés ; le responsable de formation est tenu de leur proposer des formations permettant de maîtriser leur métier et de favoriser une évolution interne ou externe.

Outre la gestion des formations relevant du plan, ses missions prennent plus d'ampleur avec l'élaboration de projet et parcours de formation individualisés.

Depuis la réforme des OPCA (2009), la gestion de la formation peut être externalisée en grande partie, vers elles ou vers des organismes conseils. Le périmètre de ses activités devient variable. A minima, il peut leur confier la négociation du budget ou l'associer à la définition des besoins individuels et collectifs.

Il dispose d'une gamme variée d'outils pédagogiques numériques : *e-learning*, visio formation, logiciels de mise en situation professionnelle (*serious games*), *blended learning* (associant Internet et présentiel), à distance (*mobile learning* via les *smartphones* et les tablettes tactiles). Son choix s'opère en fonction du public (génération Y, seniors), des thématiques et du budget.

Dans un contexte de crise économique, même si son budget est moins soumis aux restrictions budgétaires, il veille au retour sur investissement des projets engagés, notamment dans la recherche des financements. Il peut recourir à un acheteur, souvent spécialisé dans les prestations intellectuelles. Cette pratique tend à se développer.

Dans les grandes organisations, il peut être amené à animer, parfois en lien avec des universités ou des professionnels, des structures internes de veille et d'échanges (université, campus, académie, institut d'entreprise). Il contribue ainsi à renforcer la marque employeur et améliorer les pratiques professionnelles.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +4 ou 5 en gestion ou administration générale
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en sociologie, psychologie, sciences sociales, droit, communication
- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en gestion des ressources humaines, ingénierie de la formation...
- École de commerce (avec spécialisation en ressources humaines)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Les candidats auront deux à cinq ans d'expérience dans les fonctions ressources humaines, idéalement dans la formation, en entreprise ou cabinet.

La durée d'expérience requise peut varier en fonction de l'importance des effectifs concernés et du positionnement hiérarchique au sein de l'entreprise.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- 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, pour détecter et mettre en place des actions de formation pertinentes.
- Bonne culture juridique : sans être un expert en droit social, il doit pouvoir appréhender et suivre facilement le cadre légal qui entoure la formation.
- Forte culture ressources humaines : la formation s'inscrit dans une politique RH globale, le dialogue avec les autres entités RH est primordial.
- Maîtrise de l'outil bureautique, des SIRH, des outils pédagogiques numériques.
- Gestion de projets et gestion financière.
- Connaissances des outils d'amélioration continue : total production management (TPM), Lean management,....
- Anglais pour travailler dans des entités multiculturelles.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Sens de l'organisation, pour mener à bien les nombreux dossiers sur lesquels il travaille simultanément, coordonner l'organisation des sessions.
- 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 communication, pour animer ses équipes en charge de la formation, mais aussi pour convaincre du bien-fondé du plan de formation les responsables opérationnels, les membres du comité de direction et les partenaires sociaux.
- Ouverture d'esprit, capacité d'adaptation : s'intéresser à l'ensemble des métiers présents dans son entreprise, être à même de comprendre l'ensemble des micro-cultures qui la composent.
- Curiosité, démarche de prospective pour appréhender l'évolution des métiers et les compétences futures nécessaires à l'entreprise.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de formation
- Chargé développement RH
- Responsable/chargé recrutement
- Responsable/chargé mobilité et gestion des carrières
- Chef projet/responsable ingénierie de formation (côté prestataire)
- Opérationnels (commerciaux, gestionnaires, informaticiens...)
- Consultant formateur

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

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

-TÉMOIGNAGE-

ÉRIC FOURNIER,
RESPONSABLE FORMATION,
GRUPE PRÉVOIR

« Le responsable de formation bâtit et pilote la politique de développement des compétences et des performances de l'entreprise en cohérence avec ses objectifs stratégiques et ses besoins. »

Après une formation de formateur et un parcours universitaire, Eric Fournier rejoint en 1997 FIM Vallée de l'Oise, l'institut de formation de la CCI du Val d'Oise comme animateur. Chargé de formation dans l'industrie, il devient conseiller en formation, en 2000, auprès de grands comptes au sein de l'Association de Formation Professionnelle de l'Industrie de l'Oise.

En tant que chargé de projets formation, il rejoint en 2003 le groupe Prévoir (1350 salariés), qui, depuis 1910, propose une gamme complète d'assurances de personnes (prévoyance, santé, épargne, retraite, dépendance...) aux particuliers et aux travailleurs indépendants. Cette entreprise familiale est présente en France, en Pologne, au Portugal, au Cambodge, au Brésil et au Viet Nam.

Au sein de la DRH, Eric Fournier est rattaché à un RRH supervisant la formation et le recrutement (25 collaborateurs au total). L'équipe formation comprend 15 salariés chargés de différentes missions : animation, coordination, pédagogie, développement des outils...

« Notre budget représente 9% de la masse salariale, un montant très significatif : notre entreprise est en effet attachée à développer les compétences de son personnel, notamment les conseillers du réseau commercial et préserver son excellence ; notre implantation très locale permet de faire remonter les informations, gagner en réactivité et adapter nos actions aux besoins du terrain. »

Responsable de formation depuis 2006, il définit le plan de formation annuel : *« les entretiens avec les directeurs permettent de connaître leurs projets de développement et d'harmoniser les actions de formation. Notre projet d'entreprise (quinquennal) et la demande évolutive des clients nous amènent à définir une politique de formation adaptée. »*

Outre les parcours d'intégration réservés aux nouveaux salariés, les formations peuvent se définir en trois catégories :

- Les parcours diplômants et de professionnalisation,
- Les actions de formation aux métiers de la vente, produits et technique en assurance, au développement personnel et autres domaines (sécurité, informatique, langues...),
- Les actions liées à des projets spécifiques (développement d'un nouveau métier au sein d'une organisation, conduite du changement, qualité de vie au travail...).

L'évaluation des actions de formation s'établit à partir des retours des managers et porte sur le niveau de confort obtenu dans l'exercice du poste : *« le retour sur investissement s'obtient par une meilleure pratique professionnelle acquise grâce à la formation. »*

Depuis la création en 1999 d'une université d'entreprise, les salariés ont une possibilité accrue de mutualiser leurs pratiques professionnelles et leurs connaissances. *« Une animation extérieure, assurée par l'Edhec (école de commerce de Lille), facilite le décroisement des échanges et favorise l'expression d'idées innovantes. »*

Il évoque le rôle important du CE et des IRP, porte-parole des salariés et souvent force de propositions, notamment à travers la commission Formation.

Conseil auprès des chefs de service, il considère ces derniers comme des clients internes qu'il faut éclairer sur des choix parfois difficiles, dans le respect de l'image de l'entreprise et des organisations : *« nous veillons à observer une cohérence entre les actions de formation et l'ensemble du contexte de l'entreprise, en y intégrant par exemple de plus en plus les questions éthiques et sociales ou la question du bien-être au travail. »* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable formation-développement des compétences H/F

Seine-et-Marne (77) – 60 à 65 k€

Important groupe alimentaire, nous nous sommes engagés dans une démarche d'amélioration des performances. Votre mission : assister nos usines en France et les métiers de la *supply chain*, sur la partie formation/gestion des compétences/communication, dans un contexte de démarche d'amélioration continue. A ce titre, vous :

Identifiez et diffusez les bonnes pratiques RH, Consolidez les problématiques et besoins, proposez des axes d'amélioration et travaillez sur les plans d'actions,

Réalisez des pré-audits et audits internes pour identifier les domaines d'amélioration, puis faire le suivi des plans d'action,

Mettez en place et faites vivre les processus d'évaluation et de validation des nouvelles compétences,

Mettez en œuvre et pilotez des indicateurs de performance,

Animez des groupes de travail fonctionnels (thèmes : animation de réunions, développement des compétences du groupe, coordination et motivation),

Travaillez avec la zone Europe pour assurer l'alignement des initiatives,

Assurez un support actif à la conception et le déploiement des modules, conçus avec les experts métiers et animés par l'encadrement,

Développez la communication interne.

Diplômé(e) de l'enseignement supérieur, vous possédez une 1^{ère} expérience de 3 ans minimum en ingénierie de la formation, conduite du changement et/ou gestion des compétences, obligatoirement en milieu industriel.

Vos qualités : force de proposition et de conviction, sens du service, pédagogie, capacité d'adaptation. L'anglais courant est impératif. La connaissance des démarches d'amélioration continue (type TPM et Lean) est un atout majeur. Nombreux déplacements sur les sites de production à prévoir (environ 50% du temps).

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable formation/GPEC H/F

Paris – 55 à 60 k€

Reconnue d'utilité publique, notre fondation (plus de 5000 salariés) agit contre toutes les formes de dépendance ou d'exclusion sociale. Elle gère 100 établissements et services accueillant 6 800 personnes âgées et handicapées, prenant en charge 7 000 patients par an dans 4 établissements sanitaires, accompagnant par ailleurs près de 10 000 personnes âgées à domicile. Rattaché(e) à la direction des ressources humaines, vous encadrez une gestionnaire formation/GPEC. Participant à la définition de la politique de formation du siège, vous mettez celle-ci en œuvre. Vous proposez la politique nationale de formation dont vous assurez l'ingénierie et les actions de formation sur le terrain, dans le respect du budget consolidé, des obligations légales et conventionnelles et des budgets de nos établissements.

Vous recherchez des cofinancements de formation.

Vous pilotez le projet de développement de notre institut de formation d'aides-soignants. Par ailleurs, vous participez, au niveau national, à l'élaboration du dispositif de GPEC en vous chargeant de son application.

Vous veillez à la bonne réalisation, par la gestionnaire, formation/GPEC, du bilan social, du rapport Égalité hommes/femmes et des tableaux de bord RH ; vous en assurez le contrôle et l'analyse.

De formation supérieure en GRH (Bac +5), vous justifiez d'une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine de la formation, dont le suivi du budget.

Qualités et compétences requises : aisance relationnelle, rédaction, animation de réunion, négociation, analyse de données quantitatives et qualitatives.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

13

RESPONSABLE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

- RESPONSABLE *COMPENSATIONS AND BENEFITS*
- RESPONSABLE *COMP AND BEN*
- *REWARD MANAGER*
- *COMPENSATION MANAGEMENT OFFICER*
- CHARGÉ/ANALYSTE DE RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES
- CONSULTANT EXPERT EN RÉMUNÉRATIONS

Le responsable des rémunérations et avantages sociaux coordonne, harmonise, oriente, ajuste la politique de rémunération de l'entreprise et conseille les opérationnels dans son application.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : entre 60 et 90 k€ (+ part variable)
La fourchette correspond à des postes basés en France. Le salaire peut être plus important dans des entreprises basées à l'étranger.

QUI RECRUTE ?

- Importée des Etats-Unis, cette fonction, assez jeune en France, est apparue au début des années 1990. Elle est présente dans :
 - les entreprises internationales,
 - les entreprises ayant un effectif supérieur à 1000 salariés,
- certaines sociétés de conseil en stratégie ou en organisation,
- certains cabinets d'études plus ou moins spécialisés dans les rémunérations

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- En entreprise
 - DRH
 - Directeur *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 du recrutement
- Responsable de la gestion des carrières
- Directeur administratif et financier
- Directeur juridique
- Directions opérationnelles selon la population concernée

RESPONSABLE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse et veille sur les systèmes de rémunération

- Effectuer une veille sur les rémunérations pratiquées pour des métiers comparables, sur un environnement économique du même type et sur une zone géographique donnée.
- Réaliser et coordonner des études qualitatives et quantitatives, dites enquêtes de rémunération sur l'ensemble des populations ou spécifiques (notamment expatriés, impatriés).
- Comparer le montant et la structure des rémunérations pratiquées dans l'entreprise avec les données du marché.
- Analyser les écarts constatés par type de métiers, zone géographique ou région, niveau de classification (audit de rémunération).
- Proposer au comité de direction des scénarios d'ajustement selon la stratégie de l'entreprise.
- Effectuer des simulations sur l'évolution de la masse salariale (salaire de base, primes, bonus).
- Réaliser les matrices d'aide à la décision pour les managers et les RH.

Proposition d'une politique salariale

- Être force de proposition auprès de la DG et l'éclairer sur l'évolution générale des *packages*, c'est-à-dire des enveloppes de rémunérations et de leurs structures : fixe, variable individuelle et collective, rémunération différée (intéressement, participation, actionnariat et épargne salariale : PEE, PERCO), avantages sociaux (retraite, prévoyance, frais de santé), avantages en nature (voiture, téléphone, ordinateur portable, chèques repas, indemnité de transport, aide au logement...).
- Proposer et faire valider par la DG et la DRH une politique innovante de rémunération afin de, sous contraintes de budget, fidéliser les effectifs, attirer de nouveaux talents, optimiser fiscalement les éléments de rémunération.

Conseil, mise en place et suivi de la politique salariale

- Appuyer et conseiller les managers et les opérationnels dans le cadre de leurs décisions en matière de rémunération (recrutement, avancement, conditions d'expatriation (ce dernier point peut être géré par un autre service).
- Mettre en place et suivre l'application de nouveaux systèmes de rémunération.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le responsable rémunérations et avantages sociaux peut, dans les entreprises soumises au droit français, être associé aux négociations annuelles obligatoires (NAO); dans ce cadre, il présente les documents destinés aux instances représentatives du personnel.

Il peut avoir sous son autorité une équipe de chargés d'études ou d'analystes des rémunérations et avantages. Ceux-ci identifient les écarts par rapport à la concurrence, effectuent des études quantitatives, des analyses comparatives par familles de métiers et des projections.

À côté de ses attributions centrées sur la rémunération, il peut occuper d'autres fonctions de spécialiste (comme la mobilité des cadres, la gestion des potentiels, la gestion des populations expatriées et/ou impatriées).

Il peut exercer, dans les petites structures, en tant que RRH pour une population donnée, chargé notamment de la mobilité internationale.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

En entreprise

- Au siège : il veille à l'harmonisation de l'ensemble des rémunérations. Ses missions sont principalement stratégiques, il dialogue à haut niveau avec la direction générale et la DRH. Il coordonne ou encadre les cadres RH chargés de l'exécution de la politique salariale au niveau local.
- Par pays ou grande zone géographique : il applique la politique salariale, réalise des études locales, la mise en place des dispositifs décidés au niveau du groupe. Il peut participer à la définition des politiques et veille à leur applicabilité dans sa zone géographique. Il peut disposer d'une marge de manœuvre pour mettre en place des dispositifs spécifiques à un pays.
- Plus rarement, ses responsabilités peuvent couvrir une famille de métiers pour l'ensemble des implantations géographiques.

Le chargé/analyste des rémunérations et avantages sociaux assiste son responsable. Il a pour mission principale d'enquêter et repérer les écarts de rémunération par rapport à la concurrence. Il effectue des études quantitatives, des analyses comparatives par familles de métiers et des projections sur l'évolution prévisibles des primes.

Dans le conseil

La fonction est généralement de nature plus technique que dans les entreprises. Au près des DRH, les consultants analysent et préconisent des solutions adaptées, sur tous les aspects de la politique salariale. Le plus souvent, ces experts sont mandatés par leurs homologues en entreprise pour réaliser des études spécifiques quantitatives et parfois qualitatives (*benchmark* de la concurrence, simulations...).

FACTEURS D'ÉVOLUTION

La crise, les restrictions budgétaires et la concurrence (notamment « la guerre des talents ») ont modifié les politiques de rémunération des entreprises.

Le responsable rémunérations et avantages sociaux est soumis au contrôle et à la réduction des coûts salariaux. Il doit rechercher de nouvelles formes de rétribution de la performance, plus avantageuses fiscalement et permettant de réduire la masse salariale tout en préservant la motivation du personnel.

Il veille par exemple à privilégier l'individualisation des salaires, la part variable et les avantages en nature qui sont faiblement ou non imposables.

Il adaptera ses propositions à la culture et à la fiscalité du pays, avec un souci d'innovation permanente, renforcée par la mondialisation des marchés.

Avec la mise en œuvre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), son rôle au sein de la DRH et auprès des IRP s'est renforcé. Il est chargé de fournir les données nécessaires au déroulement des négociations. Il leur apporte les éléments de la politique salariale.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en RH, finance, statistiques.

- École de commerce complétée par une spécialisation RH
- École d'ingénieurs complétée par une spécialisation RH
- Cursus spécialisé apprécié (institut Magellan)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Expérience professionnelle de cinq ans minimum en RH et en rémunération.

Un débutant peut exercer en cabinet comme analyste.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de l'outil informatique : tableurs (fonctions avancées, formules, macros), systèmes de modélisation, logiciels de paie et de requête.
- Maîtrise de l'anglais (la fonction comprend presque toujours une dimension internationale).
- Bonne culture générale RH et très bonne connaissance des métiers de l'entreprise.
- Connaissances en droit et fiscalité pour les différents dispositifs de rémunération et avantages (packages de rémunération).

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités d'analyse et de synthèse pour proposer une stratégie salariale en cohérence avec les enjeux commerciaux.
- Rigueur et synthèse pour exploiter les enquêtes de rémunération, leur donner un sens et avancer des préconisations.
- Capacité à dialoguer avec les comités de direction.
- Aptitudes relationnelles pour travailler avec des interlocuteurs internes (DG, DRH, directions opérationnelles) et externes (cabinets conseils).
- Tact, diplomatie et discrétion car le sujet est sensible dans l'entreprise.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé/analyste rémunération-avantages
- Contrôleur de gestion sociale
- Responsable mobilité internationale
- Responsable paie/administration RH
- Responsable des ressources humaines

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Directeur ou responsable *compensation and benefits* monde ou Europe
- Directeur ou responsable activité *compensation and benefits* au sein d'un cabinet
- Directeur du développement RH
- Responsable des ressources humaines
- DRH

—TÉMOIGNAGE—

LAURA MANGANOTTI,
SENIOR MANAGER, REGIONAL
COMPENSATION AND BENEFITS,
WESTERN UNION PARIS

« Conseil auprès des RRH et des recruteurs, le responsable Compensation and benefits doit être créatif dans le montage des packages de rémunération, dans un environnement international très concurrentiel. »

Quadrilingue, possédant plusieurs diplômes de niveau Bac +5 en commerce, économie et un master spécialisé en ressources humaines acquis en Italie, Laura Manganotti a exercé dans la formation avant de se consacrer à l'analyse, aux études et à la gestion des rémunérations et avantages sociaux à l'international, pour des compagnies prestigieuses (Hewitt, LVMH, Yoplait,...).

Depuis 2004, au sein de la DRH de Western Union France, elle est rattachée au *vice president* du service *Global Compensation* composé de 7 cadres gérant plus de 7 000 salariés localisés dans plus de 56 pays. Présent dans plus de 200 pays et territoires, Western Union est un des leaders dans le transfert d'argent pour les particuliers et les entreprises.

« Spécialisés par grandes zones (la mienne couvre l'Europe, le Moyen Orient, l'Afrique, l'Asie centrale et du sud), nous portons une attention particulière aux

rémunérations de la force de vente en Europe occidentale, Moyen Orient et Afrique, aux indemnités logement dans les pays du Golfe, aux dispositifs d'épargne retraite (PERCO en France, "provident fund" au Pakistan). Les plans d'actions gratuites et de stock options font aussi partie de nos chantiers permanents. »

À la demande des RH et du recrutement auprès desquels elle intervient en conseil, Laura Manganotti définit en effet par pays les packages de rémunération ou donne son avis sur leurs propositions ; à partir du niveau de *vice president*, ses préconisations seront validées par son responsable hiérarchique.

Elle met en place la politique des avantages en nature : voiture, épargne salariale, assurance-vie, congés extra légaux... « L'augmentation de la rémunération n'étant pas toujours envisageable, il nous faut communiquer davantage sur nos atouts, comme notre prévoyance santé, particulièrement avantageuse ; l'enjeu est de taille : fidéliser les talents. »

Pour l'ensemble des collaborateurs, un dispositif de reconnaissance du travail (*incentive*) permet de gagner des points alloués sur un compte et convertis en biens à choisir sur catalogue. Pour effectuer la révision annuelle des rémunérations et des variables, elle utilise un logiciel spécifique dans le traitement des effectifs importants.

Les opérations de *due diligence* (analyses des coûts et de conformité à la réglementation) effectués dans le cadre des projets de fusions et acquisitions lui permettent de préconiser l'intégration ou l'harmonisation de la structure salariale et des avantages sociaux des sociétés cibles. Ces missions constituent un aspect stratégique de son métier.

Le recours aux experts et conseils extérieurs est souvent nécessaire pour mieux connaître les spécificités locales, analyser la concurrence, disposer d'informations de veille sur les politiques de rémunération.

« Notre métier exige à présent une capacité à développer ses propres réseaux (professionnel, personnel, sociaux) ; en effet pour certains pays (Inde, Russie, Nigéria, Arabie saoudite,...) nous manquons d'informations fiables. Le benchmark direct, formel (échanges par courriel avec les services RH ou C & B d'autres entreprises sur des éléments de la politique C & B) ou informel (contacts téléphoniques avec des concurrents ou multinationales) peut alors s'avérer utile. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Compensation & benefits manager H/F

Roubaix (59) – Rémunération à définir

Marque incontournable du prêt-à-porter féminin, avec plus de 6000 collaborateurs, près de 1000 magasins implantés dans 17 pays, nous poursuivons notre développement.

Rattaché à la direction des ressources humaines, le périmètre de ce poste est international. Vous êtes chargé de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération, de conseiller les opérationnels dans son application.

Expert des systèmes de rémunération, vous avez pour principales missions de :

- Réaliser l'analyse concurrentielle des rémunérations, élaborer pro-activement la stratégie de rémunération en intervenant sur les différents plans : variable, individuelle, collective, en cohérence avec les objectifs, budgets et législation de chaque pays,
- Surveiller les tendances du marché et évaluer la compétitivité externe des programmes de rémunération,
- Définir et mettre en œuvre la politique « avantages non salariaux » : prévoyance, mutuelle, retraites complémentaires...

– Bâtir et animer le processus annuel de révisions salariales,

– Proposer une politique et des règles liées aux expatriations et aux mobilités internationales

– Gérer le référentiel métier et garantir l'adéquation et l'évolution des classifications,

– Gérer les collaborateurs expatriés (rémunération, couverture sociale, etc.).

De formation supérieure Bac +4/5 spécialisée en ressources humaines, vous avez au minimum 5 ans d'expérience professionnelle en RH dont au moins 3 ans en *compensation & benefits* au sein d'un groupe international.

Vos atouts : doté d'un excellent relationnel, vous maîtrisez parfaitement le management de projets transversaux. Vous êtes reconnu pour votre rigueur, votre capacité d'anticipation, votre sens de l'analyse, votre discrétion ainsi que pour votre force de conviction.

La maîtrise de l'anglais est impérative pour ce poste.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur Compensation & Benefits France H/F

Paris (75) – Rémunération selon expérience

N° 2 sur notre marché, nous sommes la filiale française d'un des leaders mondiaux de l'industrie du tabac, réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros et comptant 1 300 collaborateurs. Rattaché au directeur des ressources humaines de la filiale, vous intervenez sur un périmètre de 2000 personnes, avec les responsabilités suivantes :

- superviser l'équipe Administration du personnel, effectuer un reporting mensuel.
- assurer la veille juridique, piloter en direct les études de rémunération.
- proposer la politique de rémunération directe et indirecte, organiser le processus de revue des salaires, notamment pour les cadres supérieurs (*corporate management group*).
- optimiser les programmes de retraite, prévoyance, épargne salariale.
- négocier avec les prestataires (organismes d'assurance, gestionnaire d'épargne salariale, mutuelles, retraites...), assurer le respect des contrats qui portent sur plusieurs centaines de millions d'euros, suivre la gestion financière des différents dispositifs pour garantir la qualité des services et des prestations.

- être force de proposition sur tous les sujets *comp & ben*, notamment sur les nouvelles formes de rémunération ou avantages sociaux envisageables pour fidéliser le personnel et attirer les talents.

- contribuer à la préparation des négociations (NAO, prévoyance, retraite...) et, aux côtés du DRH et du directeur Emploi et Relations sociales, porter les projets au sein des commissions réunissant les partenaires sociaux.

- venir en appui et conseiller les opérationnels dans le cadre de leurs décisions en matière de rémunération (recrutement, avancement...).

- animer, motiver, fédérer, développer une équipe de 9 personnes.

- assurer l'interface avec le directeur *Compensation* groupe basé au Royaume uni.

Diplômé d'une école de commerce, vous justifiez d'au moins 10 ans d'expérience en *comp & ben* au sein d'un groupe international. Votre profil de conseil sera pris en considération s'il est complété par une expérience significative en entreprise. Une expérience en management est souhaitée. La connaissance de la paie est un plus. La pratique courante de l'anglais écrit et oral est indispensable.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

14

RESPONSABLE DE LA DIVERSITÉ

- CHARGÉ DE MISSION RH DIVERSITÉ ET HANDICAP
- RESPONSABLE DIVERSITÉ ET RSE
- RESPONSABLE ÉTHIQUE ET DIVERSITÉ
- DIRECTEUR INNOVATION SOCIALE ET DIVERSITÉ

Le responsable de la diversité est chargé de promouvoir la diversité et la prévention des discriminations au sein de l'entreprise par des actions de sensibilisation et la mise en œuvre de projets.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none">• Jeune cadre : entre 30 et 45 k€• Cadre confirmé : entre 45 et 65 k€ (et plus)
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none">• Grands groupes• Cabinets conseil
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none">• Directeur général• DRH
RELATIONS FONCTIONNELLES	<ul style="list-style-type: none">• Directeur des ressources humaines• Responsable communication interne et externe• Responsable RSE• Managers et responsables d'établissement

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Mise en place d'une politique de la diversité

- Définir la politique interne en matière de diversité
- Animer un réseau en interne : DRH, managers, responsables diversité au sein des différentes entités du groupe.
- Mettre en place et animer des partenariats avec des associations oeuvrant en faveur de la diversité (Défenseur des droits...).
- Travailler avec la communication interne pour la promotion de la diversité (opérations spécifiques, pages intranet, articles sur la diversité dans les journaux internes...).
- Définir les applications concrètes en matière de ressources humaines (recrutement, mobilité, promotions, organisation du travail, etc.).
- Participer avec les partenaires sociaux à la mise en place d'accords d'entreprise en matière de diversité : accord cadre contre les discriminations, accord d'égalité professionnelle, accord seniors, charte de la parentalité, plan handicap...

Formation/sensibilisation auprès des collaborateurs internes

- Mettre en place des formations à la diversité destinées aux managers et aux cadres RH, aux collaborateurs RH ainsi que des formations e-learning.
- Créer des campagnes de communication visant à sensibiliser les salariés.

Évaluation/contrôle des actions de la DRH

- Mettre en place des actions de contrôle : par exemple des *testing* de recrutement pour vérifier que l'entreprise ne fait pas de discrimination à l'embauche.
- Mettre en place des indicateurs et faire un reporting régulier auprès de la direction générale.

Communication externe

- Animer un réseau de partenaires externes.
- Représenter l'entreprise dans des conférences, manifestations extérieures, colloques sur les questions de diversité.

Réalisation d'études RH

- Audits internes, analyses statistiques, interviews.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Selon le périmètre de responsabilité du responsable diversité, celui-ci peut être amené à gérer des campagnes de recrutement, qualifier les candidatures.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Lorsqu'il n'y a pas de responsable diversité, le DRH prend en charge, dans la plupart des cas, cette fonction.

La loi contre les discriminations comporte 18 critères. Si les entreprises ne doivent donc discriminer sur aucun de ces critères, la plupart choisissent néanmoins de prioriser certaines thématiques en fonction de l'existant au sein de l'entreprise. Le périmètre du responsable diversité peut donc varier d'une entreprise à l'autre.

Dans un groupe, la dimension internationale modifie aussi le périmètre du métier, le responsable diversité devant s'adapter aux problématiques propres à chaque pays où le groupe est implanté.

Le management de la diversité existe aussi dans les cabinets de conseil. Les activités du consultant se composent de missions d'accompagnement des entreprises : diagnostic qualitatif et quantitatif, accompagnement au label diversité, animation de formation...

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Ce métier est d'implantation récente dans les entreprises. Si la lutte contre les discriminations n'est pas un thème nouveau, le terme de diversité date d'une dizaine d'années.

Adossée à la direction des ressources humaines, la fonction de responsable de la diversité s'est développée dans les grandes entreprises avec l'essor des contraintes légales (loi relative à la lutte contre les discriminations en 2001 et charte de la diversité en 2004, création en 2005 de la Halde remplacée depuis par le Défenseur des droits) et des préoccupations sociales qui entourent les thèmes de la diversité

et de l'égalité des chances. La diversité concerne aussi bien la problématique des seniors, l'égalité professionnelle femme/homme que l'origine sociale ou géographique des salariés.

Enfin, la diversité a pris de l'ampleur avec le développement de programmes de labellisation des organisations. Certaines entreprises ont en effet mis en place une certification : label Afnor diversité.

- Capacité à savoir porter des projets, motiver les équipes.
- Pouvoir de conviction pour défendre ses idées, savoir argumenter et faire adhérer aux enjeux de la diversité.

–LE PROFIL–

DIPLOMÉS REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) en ressources humaines, en gestion de projet
- Instituts d'études politiques
- Écoles de commerce complétées par un master en management de la diversité
- Il existe de nombreuses formations universitaires (masters) portant sur les thèmes de la diversité, de l'égalité et de la lutte contre les discriminations.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Cette fonction est accessible après plusieurs années d'expérience en ressources humaines.

La promotion interne est souvent utilisée pour recruter sur ce poste.

Les jeunes diplômés peuvent commencer en intégrant des équipes diversité au sein de grands groupes, en tant que chargé de mission sur une thématique spécifique comme par exemple le handicap.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Expertise en gestion de projet et conduite du changement.
- Maîtrise du droit du travail.
- Maîtrise des techniques de communication écrite et orale.
- Anglais courant dans les groupes ou dans les entreprises de dimension internationale.
- Connaissance de l'ensemble des process RH.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Excellent relationnel car le responsable de la diversité intervient dans la communication et la sensibilisation des salariés.
- Créativité pour trouver le type de communication adaptée.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Consultant en recrutement
- Responsable recrutement
- Chargé de mission diversité

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable emploi carrière
- Directeur du développement RH
- Responsable ressources humaines
- Directeur ressources humaines

–TÉMOIGNAGES–

LESLIE CHAFFOT, RESPONSABLE DIVERSITÉ, GROUPE PPR

« Être responsable de la diversité, ce n'est pas uniquement un métier, c'est aussi avoir de fortes convictions personnelles et des valeurs morales. »

Leslie Chaffot, actuellement responsable Diversité au sein du groupe PPR, a un parcours non linéaire qui lui a permis, au gré de plusieurs mobilités professionnelles, d'évoluer des études marketing aux ressources humaines.

Titulaire d'un DESS en marketing, elle débute sa vie active en 1998 en tant que chargée d'études marketing chez Ipsos. Après trois années dans les études publicitaires, elle rejoint, toujours en tant que chargée d'études, le département Études marketing stratégique de la FNAC, l'une des marques du groupe PPR.

En 2004, dans le cadre d'une mobilité interne, elle est nommée responsable conduite du changement au siège de PPR, chargée de déployer un projet d'*e-procurement*, outil de passation électronique de commandes pour les achats indirects. Une nouvelle

mobilité interne, en 2007, lui permet de se spécialiser sur la thématique de la diversité, tout d'abord en tant que responsable projets développement social puis en tant que responsable Diversité à part entière.

Aujourd'hui, PPR est engagé dans une nouvelle étape de son développement : le Groupe se recentre sur le secteur de l'habillement et des accessoires, sur les segments du luxe et du sport & lifestyle, avec des marques puissantes, au rayonnement international.

Le mode de gestion du groupe est décentralisé : « *Au sein du Corporate PPR, nous sommes 210 personnes. Notre rôle consiste à construire un cadre commun aux différentes marques : fixer les objectifs, les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle, favoriser l'échange de bonnes pratiques... Chaque marque met en place opérationnellement cette politique, mais reste libre d'agir dans le cadre qui lui est fixé par le groupe.* » Ce mode de gestion est celui qui structure les relations entre Leslie Chaffot et les différentes marques. Elle définit la politique diversité du groupe, en lien avec les objectifs fixés par la direction générale ; elle présente aux référents Diversité, au sein de chacune des marques, les projets et leurs propose une méthodologie ; enfin elle suit la bonne mise en place du projet et organise un échange de bonnes pratiques entre les marques. Dernièrement, elle a notamment lancé le programme *Leadership et Mixité*, visant à promouvoir l'accès des femmes à des postes à responsabilité. Elle a aussi permis au Corporate PPR de souscrire à la Charte de la parentalité qui témoigne de l'engagement de PPR à améliorer le quotidien des collaborateurs parents et les perceptions liées à la parentalité en entreprise. En charge de la mission Handicap PPR, elle veille aussi à développer l'intégration professionnelle des personnes handicapées au sein du groupe.

Le métier de responsable Diversité, bien que rattaché à la direction ressources humaines a un périmètre large : définition de la stratégie et des objectifs Diversité, communication, tant interne qu'externe, suivi budgétaire, déploiement opérationnel, reporting... Une expertise en gestion de projet est donc essentielle ainsi qu'un excellent relationnel : « *Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à prendre la parole en interne et en externe pour présenter l'engagement du groupe en faveur de la diversité. C'est aussi un métier qui suppose beaucoup d'échanges de bonnes pratiques entre responsables Diversité.* »

Par ailleurs, pour exercer cette fonction, il faut absolument « *être moteur* » et « *avoir un enthousiasme à toute épreuve* ». Tout d'abord parce que « *dans un contexte de crise, la diversité peut ne pas apparaître comme une priorité, mais le responsable Diversité doit néanmoins continuer à faire avancer le sujet* ». Il faut,

de plus, être soi-même persuadé de l'utilité d'une politique Diversité. « *Si l'on n'est pas soi-même convaincu du rôle éthique que l'entreprise doit jouer et du levier formidable d'efficacité économique et sociale que représente la diversité, cela ne peut pas marcher. Il faut donc cultiver ses convictions si l'on souhaite exercer ce métier.* »

VALÉRIE GLORY,
RESPONSABLE EMPLOI ET DIVERSITÉ,
HSBC

« La diversité est une mission transversale dont l'objectif est de s'assurer non seulement que l'ensemble des process RH ne sont pas sources de discrimination mais qu'ils favorisent aussi la diversité des équipes. »

Valérie Glory est diplômée d'une maîtrise en économie ainsi que d'un DESS « Management des organisations et des ressources humaines » obtenu en 1992 à l'Université Lyon 3. Elle intègre le monde du travail par le biais d'un stage suivi d'un CDD chez ELF où elle participe à la création d'un référentiel emploi pour les activités de raffinage de distribution de pétrole, gaz et lubrifiants afin de faciliter les mobilités entre ces trois entités. Elle rejoint ensuite une caisse régionale de Crédit Agricole en tant que chargée d'études RH pendant quatre ans pour contribuer notamment au groupe projet de fusion de deux caisses régionales.

En 1997, elle devient consultante en organisation et aménagement du temps de travail au sein d'un cabinet de conseil (ASG conseil). Sa mission consiste à accompagner les entreprises dans la négociation d'accords de réduction et d'aménagement du temps de travail dans le cadre des lois Robien et Aubry. Enfin, après deux ans passés au sein de la Mutuelle Générale comme chef de projet RH à travailler sur la mise en place d'une convention collective de branche et la refonte de la classification des emplois, elle rejoint fin 2004 HSBC, un des principaux groupes de services bancaires et financiers (environ 300 000 collaborateurs dans le monde).

Elle y démarre en tant que chargée d'études RH, participant à un projet d'organisation interne et d'élaboration d'une nomenclature des emplois commune aux sociétés du groupe. Rapidement son activité s'élargit et lui sont confiés les travaux liés à la diversité. « *En octobre 2004, HSBC signait la charte diversité en souhaitant que ce soit un véritable catalyseur pour l'entreprise. L'objectif était de constituer une politique globale diversité sur les principaux axes (égalité homme-femme, séniors, origine ethnique et sociale, handicap).* » Valérie Glory est donc chargée d'accompagner l'entreprise dans la définition de la politique Diversité et la mise en place d'un plan d'action opérationnel. Elle devient par la suite responsable emploi et diversité.

Les missions relatives à la diversité sont larges. Valérie Glory doit, avant toute élaboration d'un plan d'actions, réaliser un état des lieux des pratiques par le biais d'audits internes, d'analyses statistiques, d'interviews. Elle a notamment organisé un *testing* interne afin de déterminer l'existence d'éventuels biais dans le traitement des candidatures lors d'un recrutement. Elle s'appuie aussi sur l'enquête d'engagement interne qui mesure l'implication et l'adhésion des salariés au travers de leur connaissance de la stratégie de l'entreprise. Cette enquête inclue également des questions ayant trait à la diversité.

Une autre part importante de cette mission est la négociation d'accords d'entreprise qui pourront conduire notamment à la mise en place d'actions de sensibilisation et de formation. *« Nos biais sont le plus souvent inconscients, les formations permettent une prise de conscience par des exercices de mise en situation. »*

Ensuite vient toute la mise en œuvre d'un plan d'actions. *« On définit des process de gestion des res-*

sources humaines que ce soit pour le recrutement, la mobilité, les évaluations, la rémunération... toutes les étapes de la vie professionnelle qui peuvent être l'objet de préjugés, de discrimination. »

La diversité n'est, bien entendu, pas neutre pour l'entreprise. *« Les actions liées à la diversité permettent à l'entreprise de "bien" recruter c'est-à-dire sur la seule base des compétences et de l'expérience. Elle se donne ainsi les meilleures chances de recruter la bonne personne quels que soient son origine, son âge, son sexe, sa capacité physique, sa situation familiale, ses préférences sexuelles, sa religion... »*

Prendre en charge la diversité *« permet d'avoir une vision assez complète de tous les process de l'entreprise. Je suis amenée à participer à la communication, à la formation, à la négociation avec les partenaires sociaux... c'est une mission d'expert couplée à une vision très généraliste de la fonction RH ».* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de mission diversité et handicap H/F

Hauts-de-Seine (92) – 32 k€

Au sein de la direction des ressources humaines d'une banque, vous serez rattaché(e) à la responsable de la mission diversité, handicap et égalité des chances. Vous contribuerez à la mise en œuvre des accords diversité et handicap.

Missions :

- Mise en œuvre de la politique définie dans les accords collectifs.
- Organisation des forums de recrutements spécialisés diversité et handicap.
- Sur la Mission handicap : sourcing de candidats, suivi du process de recrutement, organisation des comités de suivi de recrutement trimestriels ; suivi des tableaux de bord et indicateurs de recrutement des personnes en situation de handicap ; mise en place et suivi de la présence de l'entreprise lors de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées : préparation du chat vidéo, du forum de l'Adapt, suivi des retombées en terme de candidatures, organisation d'événements liés au handicap.
- Développer la politique achats secteur protégé/adapté et la faire vivre : mise à jour des outils, recherche de prestataires...
- Mise en place de journées d'informations sur des thématiques handicap et diversité
- Préparation de la DOETH : remontées des factures et unités bénéficiaires de tous les achats au secteur protégé

Une expérience de 3 ans minimum au sein d'un pôle «missions diversité, handicap et égalité des chances» est attendue. Qualités de rigueur et d'analyse (tableaux de bord RH). Aisance dans la gestion de projet. Capacités dans la rédaction : capacités rédactionnelles, clarté d'expression, pensée synthétique et construite.

Compétences comportementales : capacité à travailler en mode coordination de projet, intérêt/sensibilité sur les questions liées à la diversité et au handicap, pragmatisme, orientation résultats, esprit d'initiative, sens du contact et goût pour la matière humaine.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de mission diversité H/F

Paris (75) – 30 à 40 k€

Pour l'un des premiers groupes mondiaux de mobilité et logistique, au sein de la DRH, vos principales missions seront de mettre en œuvre la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité du groupe. À ce titre vous serez notamment amené à :

- effectuer le traitement des alertes et des réclamations des agents,
- mener des actions de sensibilisation auprès des différents acteurs, ou lors de journées établissements,
- établir des formations diversité.

Vous êtes titulaire d'un Bac +5 en diversité, droit ou ressources humaines avec une première expérience 2 ans environ dans la mise en place des politiques diversités de préférence.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS DU CONSEIL RH —

- P. **115** 15 - Consultant RH
- P. **125** 16 - Chargé de recherche RH
- P. **131** 17 - Consultant en risques professionnels

CONSULTANT EN RESSOURCES HUMAINES

- CONSULTANT EMPLOI MOBILITÉ
- CONSULTANT EN INGÉNIÉRIE RH
- CONSULTANT EMPLOI FORMATION
- CONSULTANT MOBILITÉ
- CONSULTANT EN *OUTPLACEMENT*
- CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI
- CONSULTANT EN RECLASSEMENT
- CONSULTANT EN INSERTION PROFESSIONNELLE
- CONSULTANT EN ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Le consultant RH (ou consultant en ingénierie RH) intervient en qualité de conseil et accompagne l'entreprise sur diverses problématiques RH : recrutement, relations sociales, GPEC, formation, mobilité ou évaluation du personnel...

Le consultant mobilité (ou consultant emploi formation) accompagne ses clients sur des questions de reclassement, réinsertion professionnelle, mobilité, choix de formation...

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 25 et 30 k€
- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 40 et 60 k€
- Dans certains cabinets conseil, la rémunération peut être liée aux performances ou comporter une part variable.

QUI RECRUTE ?

- Cabinets conseil RH généralistes ou spécialisés en *outplacement*
- Services publics dédiés à l'emploi : Pôle Emploi
- Services publics dédiés à la formation : Agefos PME, Opca, Fongecif, Afpa...
- Organismes socio-économiques : syndicats, CCI, chambres des métiers, branches professionnelles...
- Collectivités territoriales : conseil régional, maison des entreprises et de l'emploi missions locales, communauté d'agglomérations...
- Associations et services d'aide à l'insertion sociale et/ou professionnelle : établissements et Services d'aide au travail, Service d'insertion sociale et professionnelle (Sisep), Cap Emploi, structures d'insertion par l'activité économique (entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire par l'insertion), ateliers et chantiers d'insertion, associations intermédiaires...
- Entreprises : cellules de reclassement, plates-formes mobilité, groupement régional d'entreprises...

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur
- Responsable de département, service ou d'activités
- Manager d'équipe
- Un certain nombre de consultants RH exercent en indépendant ou en tant que bénévole.

- Autres consultants RH
- Commerciaux (ingénieurs d'affaires, chargés d'affaires...)
- Marketing (chefs de produit)
- Consultant chargé de la documentation
- Documentaliste (dans les gros cabinets conseil)

Le consultant RH assure 2 types de prestations :

- Le conseil aux entreprises, une activité désignée *business to business (B to B)*.
- L'accompagnement des individus, une activité dénommée *business to customer (B to C)*. Les bénéficiaires sont des cadres ou non cadres, actifs ou demandeurs d'emploi, en mobilité professionnelle interne ou externe, fonctionnelle ou géographique.
- Ses principaux commanditaires sont les directions des ressources humaines ou opérationnelles ayant diverses problématiques RH : stratégies, organisations, emploi, métiers, pratiques, process, outils.

CONSULTANT EN RESSOURCES HUMAINES

LE CONSULTANT RH CONSEILLE PRINCIPALEMENT LES ENTREPRISES

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Proposition au client

- Analyser les besoins du client, rédiger le projet de cahier des charges avec le commercial.
- Établir une proposition structurée de conseil, définir le processus d'intervention : diagnostic de la problématique, actions d'accompagnement, budget, planning, ressources internes et externes, résultats attendus, critères et indicateurs de performance.
- Conseiller le client sur l'ensemble du processus.
- L'orienter le cas échéant vers des spécialistes (juristes, fiscalistes...).
- Présenter la proposition au client (groupe projet : donneur d'ordre, DRH, collaborateurs RH, direction opérationnelle) et y apporter les aménagements demandés (co-construire la proposition).
- Formaliser le contrat d'intervention en liaison avec le commercial.

Mise en œuvre de la solution proposée

- Vérifier au préalable que les ressources et les moyens fournis sont suffisants.
- Réaliser la prestation dans le respect des clauses contractuelles et des critères de performance.

Suivi de la mission

- Accompagner le client en planifiant et coordonnant les différentes interventions.
- Ajuster sa contribution dans le cadre global de la mission, informer le client de son avancement.
- Assurer le service après vente : réaliser éventuellement les préconisations consécutives à la prestation (après le retour d'expérience des bénéficiaires de la prestation).
- Évaluer les résultats de la mission.
- Rédiger le bilan de la mission.
- Transférer le contenu des prestations et les solutions à ses pairs, partager ses connaissances et pratiques.

Reporting

- Assurer le reporting, gérer les tableaux de bord.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Participer à l'élaboration des propositions commerciales avec d'autres experts et en relation avec le commercial.
- Proposer des solutions innovantes et définir le budget (nombre de jour/consultant par séquence).
- Prospecter et développer un portefeuille de clients, répondre à des appels d'offres.
- Réaliser des études RH et socio-économiques, par exemple : un benchmark sur la performance RH, les emplois dans un bassin économique, une branche ou une filière professionnelle, les nouvelles formes d'emploi et de travail, les politiques publiques d'emploi avec les compétences et les formations recherchées.
- Assurer une veille économique et commerciale : recherche d'informations micro et macro économiques, exploitation des bases de données des prospects et clients.
- Assurer la formation : elle est souvent associée au conseil.
- Communiquer sur les process et les solutions RH auprès des équipes marketing dans une démarche de partage des pratiques et recherche de l'innovation.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon la taille du prestataire, son organisation, son modèle économique, le niveau d'expérience des consultants, le champ des prestations en B to B est large et diversifié.

Les prestations sont organisées par spécialités :

- Le recrutement : sourcer, recruter, accompagner l'intégration, améliorer les process et les méthodes, former, évaluer.

- La formation : optimiser les financements, mettre en œuvre la réglementation, la formation ouverte et à distance (FOAD), le processus administratif et fiscal, former aux process métier, évaluer les projets...
 - La gestion de carrières et la GPEC : aider à la mise en place d'un nouvel accord, concevoir ou améliorer les process d'évaluation des performances, élaborer un référentiel...
 - Le SIRH : sélectionner et déployer un ERP de gestion ou de reporting.
 - La communication : organiser et animer des événements (forums, tables-rondes), mener une enquête interne de climat social...
 - Le coaching professionnel des managers : méthodes managériales, gestion des émotions, inventaire de personnalités, *team building*...
 - La gestion des talents : *assessment centers*, jeux de rôle, tests psychotechniques, approche 360° (recueil des perceptions des comportements professionnels auprès de l'intéressé et de son entourage professionnel), tests d'aptitudes, questionnaires de personnalité...
 - La médiation : dialoguer avec les instances représentatives du personnel, négocier avec les OPCA.
- Le bien-être au travail : prévenir et réduire les risques psychosociaux...
- La diversité : mettre en œuvre les chantiers handicap, égalité professionnelle, séniors, apprentissage...
 - La gestion de la paie : réduire les charges sociales, appliquer le droit du travail.
 - Une population : métier, secteur d'activité, middle ou top management, fonctions supports...

Les prestations peuvent être assurées en interne ou en clientèle. Leur périmètre sera conditionné par le niveau d'expérience du consultant. Un consultant confirmé ou sénior conduira plusieurs projets RH et encadrera une équipe. Il supervisera des missions spécifiques, par exemple celles conduites en management de transition au sein d'une entreprise.

Certains opérateurs privés de placement peuvent offrir, dans leur gamme de services, des prestations facturées (B to B) ou non (B to C relevant d'un mandat de service public).

LE CONSULTANT EMPLOI MOBILITÉ ACCOMPAGNE PRINCIPALEMENT DES INDIVIDUS

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Proposition au client

- Analyser ses attentes par un questionnement d'investigation, d'explicitation, de reformulation.

- Diagnostiquer le besoin, définir les actions d'accompagnement, le planning des engagements respectifs.
- Formaliser un cahier des charges : une proposition contractualisée de prestations personnalisées.
- Présenter la proposition au client.

Mise en œuvre d'un plan d'accompagnement

Elle s'appuie sur des entretiens et bénéficie principalement aux cadres.

- Analyser le parcours et les compétences professionnels.
- Identifier les motivations, les compétences clés, les atouts personnels, les objectifs professionnels.
- Analyser les marchés cibles pertinents et porteurs, construire un ou des projets professionnels et personnels.
- Élaborer, en accord avec le client, une stratégie et un plan d'actions personnalisé.
- Identifier une éventuelle formation.
- Bâtir les outils, les supports de communication et de sourcing : CV, lettre de motivation, annonces, téléphone, mail, internet, réseau personnel et professionnel.
- Préparer aux entretiens, réaliser des simulations.
- Mettre en relation avec son propre réseau d'entreprises et des salariés en activité, sélectionner des offres d'emploi.
- Animer des ateliers thématiques : techniques de recherche d'emploi, identifier sa valeur ajoutée, réseau professionnel, réseaux sociaux, marché caché...
- Assurer les relations avec les services publics et entités privées dédiés à l'emploi et à la formation, les organismes socio-économiques, les collectivités territoriales, les associations et services d'aide à l'insertion professionnelle...

Suivi de l'accompagnement

Sur une période prédéfinie (4 à 6 mois en moyenne) :

- Planifier, coordonner, rectifier les différentes actions menées par la personne, notamment ses candidatures.
- Évaluer leurs résultats.
- Faire le bilan de l'accompagnement.

Reporting

- Assurer le reporting, gérer les tableaux de bord.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le consultant mobilité peut intervenir sur d'autres prestations et activités :

- La réalisation d'un bilan

Encadré par la loi, le bilan peut être la première phase d'une démarche d'*outplacement* ou de *coaching*.

Il en existe plusieurs types : bilan individuel de carrière (bilan professionnel), de compétences, de compétences approfondi (BCA pour les demandeurs d'emploi inscrits au Pôle Emploi).

Le consultant analyse le parcours, identifie les compétences professionnelles, les qualités, les axes d'amélioration, les formations éventuelles. Il définit avec la personne un projet professionnel, rédige le bilan et le lui commente.

– L'entretien de deuxième partie de carrière

Il peut être proposé aux salariés en activité, dans le cadre d'un contrat sur mesure

– Le *coaching* professionnel

Il permet à une personne d'optimiser son potentiel et sa performance, sur les aspects métier, management, *leadership*... Le *coach* collectif vise un objectif commun à la personne, son manager et ses collègues.

– Le développement commercial

Il s'agit de répondre aux appels d'offres, prospecter et fidéliser des clients. Il se pratique principalement dans les cabinets et est accompagné d'un objectif de chiffre d'affaires.

– La gestion de projet et les contacts avec l'entreprise

Dans une opération d'*outplacement* collectif, le consultant sera chargé du projet de reclassement et des conventions de partenariat avec les financeurs institutionnels (Conseil général, Conseil régional, DDTEFP, DDASS, PLIE, Pôle Emploi, OPCA), les branches professionnelles...

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'*outplacement* peut être individuel ou collectif.

– Individuel : il répond à un projet de mobilité interne ou externe, de formation, de reconversion, de création ou de reprise d'entreprise. Les entretiens constituent la part majeure des activités du consultant. Le travail dévolu à la personne n'est pas négligeable. L'accompagnement peut inclure le suivi de son intégration.

– Collectif : il concerne un groupe de salariés d'une entreprise (jusqu'à 1800) dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Avec ses pairs, le consultant anime la cellule de reclassement, apporte des conseils personnalisés (consultants confirmés), anime des ateliers, prospecte des entreprises pour le placement (consultants juniors).

Chez les opérateurs privés de placement (OPP), les activités du consultant varient en fonction du niveau des spécialisations existant en B to C :

– la sous-traitance pour Pôle Emploi dont il doit appliquer les process : Objectif emploi (proposer des offres d'emploi et aider à réussir sa recherche d'emploi), Trajectoire (accompagnement soutenu et

personnalisé), Cible emploi (cibler un marché et définir un projet professionnel), Atouts Cadres.

– une population spécifique : jeunes en apprentissage ou en difficulté d'insertion professionnelle, étudiants, jeunes diplômés, seniors, public très éloigné de l'emploi, cadres, cadres supérieurs et dirigeants...

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Dans une conjoncture en récession, les entreprises doivent adopter de nouvelles stratégies de croissance par des fusions ou des acquisitions à l'international et préparer les évolutions de leurs collaborateurs. Elles font appel aux consultants RH pour améliorer les politiques de mobilité internationale (recrutement, gestion des carrières) ou de rémunérations.

Les *coachs* professionnels, bi ou pluriculturels, accompagnent les cadres en mobilité à l'étranger.

Parallèlement, les entreprises cherchent à optimiser leurs coûts de mission et sont de plus en plus soumises à des contraintes administratives et de gestion (exemple : la mutualisation des achats).

Les évolutions techniques et technologiques ont permis de développer des prestations de conseil à distance (plates-formes téléphoniques). Les outils SIRH de reporting et de gestion apportent à la gestion de la relation client une meilleure traçabilité et fiabilité dans les process. Le reporting, interne et à destination du client, tend à devenir plus contraignant.

Dans un contexte de forte concurrence, les objectifs commerciaux des opérateurs privés de placement sont devenus ambitieux; les consultants cherchent à fidéliser leurs clients. Ces derniers peuvent exiger un engagement de résultats. En *outplacement* collectif, les objectifs sont souvent négociables en fonction du potentiel économique d'un territoire : taux de retour à l'emploi des personnes, taux de revitalisation d'un bassin d'emploi.

Les opérateurs publics se fixent plutôt des objectifs de production qui sont comparés à une valeur de chiffres d'affaires.

Dans le domaine des ressources humaines, la réglementation est devenue complexe et a entraîné le développement de spécialités chez un certain nombre de prestataires.

À titre d'exemple, on citera des spécialisations dans les domaines de l'emploi (dispositif ANI Jeunes, contrat de sécurisation professionnelle), dans la formation (apprentissage), dans la GPEC (gestion des carrières), dans les risques psychosociaux, la diversité (le consultant peut intervenir en tant que référent pour le plan handicap).

De plus en plus, on demandera au consultant RH de développer un réseau de contacts dans les entreprises, selon qu'il travaille en B to B ou B to C. La relation à la clientèle tend à prendre de l'importance, notamment pour le consultant B to C. Pour mettre en œuvre les plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE), les institutionnels et les collectivités territoriales recherchent des chargés d'affaires et des chargés de relations entreprises.

Dans l'activité de recrutement, on observe actuellement une tendance au recours au *recruitment process outsourcing* (RPO) ou externalisation personnalisée du recrutement. Les consultants apportent aux entreprises leur savoir-faire tout en utilisant les outils du client (logiciels de recrutement et de gestion des candidatures) au sein de l'établissement où ils peuvent opérer.

A contrario, au sein des entreprises, le conseil RH en interne semble se développer. Salarié de l'entreprise, le consultant RH conduit des projets RH spécifiques (formation, gestion de carrières...) qui ont une durée relativement courte. La dimension conseil y est très présente, dans l'optimisation des process. Souvent issu du monde du conseil, il devra posséder un bon niveau d'expertise et des qualités d'adaptabilité.

Enfin, sur un marché où la demande client est quelquefois fluctuante et spécifique, le conseil en indépendant et les missions temporaires tendent à se multiplier, notamment en management de transition, parfois sur la proposition du cabinet.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en psychologie, sciences sociales, gestion des ressources humaines, sociologie.
- Formation de niveau Bac +5 généraliste en gestion, économie
- Formation de niveau Bac +5 technique, en rapport avec le secteur d'activité de l'entreprise (informatique, banque, assurance,...)
- École de commerce avec spécialisation RH
- Certifications : coach professionnel, MBTI (Myers Briggs Type Indicator)
- Agrément NLPNL (fédération des associations de programmation neuro-linguistique)
- Habilitation aux tests

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Au minimum trois ans d'expérience RH ou GRH, en entreprise ou dans le conseil (recrutement, orientation, reclassement, outplacement, bilan).

Un jeune diplômé se verra souvent confier la prospection des entreprises.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissances du monde l'entreprise, du marché de l'emploi, des métiers, des qualifications requises.
- Connaissance en droit social et du travail (procédures réglementées et complexes d'un PSE ou d'un plan de départs volontaires à la retraite), fiscalité (conseil en gestion des indemnités de départ), création d'entreprise (dispositifs et partenaires), recrutement, économie territoriale (bassin d'emploi, entreprises, institutionnels, dispositifs), des conventions collectives.
- Connaissance des dispositifs réglementaires (formation, GPEC, diversité, pénibilité...), des financements, des dispositifs spécifiques de reclassement (contrat de transition professionnelle, prestations spécifiques de reclassement de Pôle Emploi).
- Maîtrise de l'animation d'ateliers, compétences pédagogiques.
- Maîtrise de la gestion de projets.
- Bonne pratique des tests et techniques d'évaluation (MBTI, Sosie, Performanse, Papi...), de l'analyse transactionnelle, de la programmation neuro-linguistique.
- Compétences en recrutement.
- Compétences rédactionnelles.
- Maîtrise de la communication interactive (web 2.0, réseaux sociaux, communauté, blog, visioconférence, chat...).
- Veille (législation du travail, dispositifs, actions conventionnées), économique et commerciale.
- Anglais.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Excellente écoute pour réunir le maximum d'informations.
- Capacité d'analyse des acquis professionnels, personnels et des pistes de progrès.
- Empathie (capacité à détecter et comprendre les réactions et les émotions du client).
- Force de conviction pour mobiliser le client durablement.
- Résistance à la pression, notamment sur le registre émotionnel, et pour la production des prestations (rythme de travail soutenu).
- Ouverture d'esprit, imagination (trouver des solutions innovantes).
- Décentration (éviter une subjectivité déformante, atteindre différentes formes d'objectivité).

- Forte adaptabilité pour conduire des chantiers avec des problématiques différentes.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Consultant en recrutement
- Consultant en formation
- RRH
- Responsable du développement RH (formation, recrutement, gestion des carrières, GPEC...)
- Psychologue du travail
- Opérationnel (recruteur, formateur, gestionnaire de carrières, commercial, informaticien...)
- Manager opérationnel (responsable d'une équipe de recruteurs, de formateurs, de commerciaux, d'informaticiens...)

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Directeur des ressources humaines
- Responsable des ressources humaines
- Responsable de projets RH
- Responsable de la formation, du recrutement, de la gestion des carrières, de la GPEC...
- Responsable du département conseil RH, d'un cabinet conseil RH, d'un service RH
- Responsable d'une association dédiée à l'emploi

–TÉMOIGNAGES–

STÉPHANIE CHAFAÏ CONSULTANTE RESSOURCES HUMAINES SENIOR ALGOÉ CONSEIL, PARIS

« La mobilité, la fidélisation des salariés, le développement de leurs compétences sont pour nos clients des enjeux majeurs. Nos solutions RH doivent faire preuve d'innovation. »

Après une maîtrise AES et un master en GRH obtenu en 2004, Stéphanie Chafaï entre dans le groupe Areva comme chargée de mission formation et responsable « Campus management ».

En 2005 elle rejoint Algoé, cabinet de conseil en management (210 collaborateurs dont 170 consul-

tants). Créée en 1959, cette société indépendante de conseil gère des projets dans le développement territorial et urbain et dans le développement humain et l'organisation, pour des collectivités territoriales et groupes privés, en France et à l'international.

Outre une contribution au développement commercial de l'activité (réponses aux appels d'offres, rédaction de propositions), elle anime et pilote des dispositifs de mobilité : *« les évolutions économiques et internationales obligent nos clients à réorganiser, fermer des sites ou délocaliser leurs activités, c'est dans ce contexte que nous conseillons les salariés dans la construction et la mise en œuvre de leur projet professionnel en interne (comment mieux intégrer les nouvelles organisations) et en externe (comment rompre avec les repères antérieurs et mieux construire le cadre d'évolution professionnelle). »* Ces dispositifs font partie intégrante des démarches GPEC qui proposent la mise en place de plateformes mobilité pourvus d'un espace d'accueil permanent et de conseil au service de chaque salarié volontaire sur son parcours et ses souhaits de mobilité professionnelle.

« Pour mieux bâtir ces parcours, nous entreprenons avec les entreprises la construction d'aires de mobilité et de parcours de professionnalisation. »

Elle anime et pilote également les comités de pilotage et les commissions de suivi spécifiquement mis en place, à l'occasion d'opérations de changement social, avec les DRH et les partenaires sociaux. Ces instances permettent d'assurer un vrai suivi du projet et de présenter un reporting quantitatif et qualitatif régulier pour réajuster l'intervention si nécessaire.

Stéphanie Chafaï est par ailleurs sollicitée pour mettre en œuvre des démarches GPEC et dans ce cadre, pour créer des référentiels de compétences et des cartographies d'emplois.

Elle forme également les managers à l'entretien d'évaluation, en particulier en y intégrant la question de la *« gestion des âges »* : caractéristiques et leviers d'action pour attirer et motiver des talents tout au long de la vie professionnelle.

En outre, elle a été amenée à réaliser des audits sociaux en milieu industriel, pour mesurer le niveau des relations sociales et des tensions syndicales de ces sites et apporter des pistes d'amélioration.

Stéphanie Chafaï constate des changements dans son métier : un contexte économique tendu, des budgets revus à la baisse, le professionnalisme des cadres RH dans les entreprises. Tous ces facteurs exigent une vraie valeur ajoutée dans la prestation.

D'autres évolutions sont à noter : l'internationalisation des activités des clients déplaçant les centres de décision et le rôle de l'acheteur, de plus en plus central dans la prise de décision.

« Nos solutions RH doivent donc être innovantes : des recommandations originales, des propositions à

tiroirs (variables selon les contextes), une qualité des relations avec nos clients, le strict respect de nos engagements.»

LILA AIT-MADI
CONSULTANTE EN MANAGEMENT
DES CARRIÈRES
RIGHT MANAGEMENT, PARIS

« Dans l'outplacement, les clients deviennent particulièrement exigeants et notre métier plus technique. Il s'agit de soutenir des personnes souvent fragilisées pour les rendre actives et autonomes. »

Avec 145 collaborateurs répartis sur plusieurs bureaux en France, Right Management (groupe Manpower) intervient dans le conseil RH et le management des carrières, auprès des entreprises.

Après un DESS en psychologie, Lila Ait-Madi devient chargée RH au sein d'Havas Voyages en 1999 puis consultante en évaluation pour le cabinet Garon-Bonvalot. En 2002 elle rejoint Right Management : *« les DRH nous mandatent pour un accompagnement collectif de leurs salariés, cadres ou non cadres. Nous intervenons aussi en individuel quand, par exemple, un salarié licencié négocie avec son employeur notre collaboration ».*

Au sein du cabinet trois pôles se répartissent différentes missions : prospecter les entreprises pour collecter des OVE (offres valables d'emploi), effectuer un rapprochement physique entre les employeurs et les personnes suivies, gérer des outplacements couvrant de 15 à 200 personnes, conduire des missions de coaching, assessment, formation, gestion des compétences, conduite du changement. Le cabinet fait appel parfois à des consultants en free lance pour combler les besoins ponctuels et la surcharge.

Lila Ait-Madi est responsable de l'outplacement individuel ou collectif (15-20 personnes). Depuis ces deux dernières années, la moyenne d'âge des personnes qu'elle accompagne a relativement baissé (45-50 ans). *« Les petites missions m'offrent une plus grande variété d'actions. Au-delà d'un volume de population à accompagner, des process formalisés sont mis en application sous le contrôle du Practice leader, chargé de leur optimisation. Je veille à définir avec la personne un plan d'actions personnalisé, après avoir recueilli ses souhaits, analysé son parcours et ses compétences. Si nécessaire je mets en œuvre un bilan de compétences ou des tests de personnalité »* (elle est certifiée en coaching et pour les tests Sosie et PerformanSe).

S'agissant de l'outplacement collectif, le reporting est particulièrement rigoureux auprès d'une commission de suivi (DG, DRH, partenaires sociaux).

Elle anime des ateliers aux thèmes variés : exploiter les réseaux sociaux, effectuer une approche directe, communiquer en valorisant ses réussites... Il lui arrive

d'organiser des séances d'animation collectives destinées à identifier les freins à la recherche d'emploi, on y applique le co-développement (mutualisation des pratiques et des problématiques).

« C'est important de savoir respecter le rythme de la personne, de lui laisser du temps. Si le problème perdure, nous en référons à la commission de suivi. Le plus souvent, nos préconisations et le dialogue suffisent à la remettre en action. Bien que rare, une rupture du contrat de mission est possible, sachant qu'au début de la mission, nous lui faisons signer une charte d'implication. »

À la demande des clients soucieux de prévenir les risques psycho-sociaux, elle gère des cellules d'écoute psychologique. Les personnes, dont l'anonymat est respecté lors du premier contact téléphonique, peuvent la rencontrer dans un espace d'accueil et bénéficier d'un accompagnement (bilan de compétences, formation, coaching).

Son métier s'oriente vers plus de technicité : la veille juridique est assurée par une chef de projet. Le développement des technologies numériques a renforcé la relation à distance, ce qui oblige le consultant à travailler de manière plus réactive. Les clients imposent, à présent, des délais plus courts, des budgets plus serrés. Outre une solide culture économique, le consultant RH doit, estime-t-elle, disposer de qualités d'adaptation à différentes sensibilités. *« Il faut posséder un excellent relationnel, de la bienveillance, en veillant à rendre acteurs ses interlocuteurs, à ne pas agir ni penser à leur place. L'écoute active et une analyse pertinente des besoins permettent de faire un diagnostic pertinent. Parfois, il faut savoir aider la personne à ne pas rester dans le déni ni céder à la colère. »*

MARIE-PIERRE PERUSIN
CONSEILLÈRE PROFESSIONNELLE
MAIRIE DE NEUILLY (92)

« À travers ma mission de service public, j'accompagne vers l'emploi un public diversifié, en forte demande, mais qui n'a pas toujours le niveau d'implication nécessaire. »

La direction du développement économique et de l'emploi de la mairie de Neuilly s'est dotée de deux structures spécialisées dans l'accompagnement vers l'emploi : l'une dédiée aux porteurs d'un projet de création d'entreprise et l'autre aux personnes en recherche d'emploi ou en mobilité. L'espace Emploi est équipé d'ordinateurs pour permettre aux demandeurs d'emploi de venir faire leurs recherches sur Internet.

Diplômée de l'EAD, certifiée coach et MBTI, après une expérience dans la communication, la chasse, le recrutement et la gestion des carrières, Marie-Pierre Perusin est, depuis 2009, chargée d'animer l'espace Emploi de la mairie de Neuilly qui reçoit un public diversifié :

jeunes, non cadres, cadres (60%). « Depuis novembre 2012, j'anime en plus la mission locale; je reçois et conseille des jeunes, souvent perdus par rapport à leur avenir professionnel, et leur propose le dispositif qui correspond le mieux à leur besoin. L'ensemble de notre public vient à nous volontairement, souvent par curiosité, beaucoup via le bouche à oreille. »

L'accompagnement individuel constitue la dominante de ses activités. Elle a mené plus de 350 entretiens en 2012. Elle s'appuie généralement sur les ateliers mis en place par la Maison de l'Emploi des Rives de Seine pour l'accompagnement collectif. « J'ai co-animé des ateliers de recherche d'emploi, des groupes de co-développement, très aidants pour les participants. J'ai créé un atelier pédagogique d'utilisation du site *apec.fr* que je trouve très bien fait. L'Apéc apporte une vraie complémentarité à nos ressources, limitées à certains égards. Je fais appel à des coachs bénévoles et m'appuie également sur des professionnels en exercice, certains ayant retrouvé un emploi avec notre concours. »

Marie-Pierre Perusin veille à apporter des conseils personnalisés, tout en respectant le cadre professionnel de son intervention; sa formation de coach l'y aide. Elle travaille principalement sur le projet professionnel, la communication de recrutement, notamment lors des entretiens professionnels et les outils de recherche. Les projets de bilan de compétences sont adressés aux CIBC, au BIOP ou au Pôle Emploi. Le Carif, l'Apfa ou des associations sont sollicités pour les demandes de formation. Elle exploite les offres que les entreprises lui communiquent. Elle compte beaucoup sur les mises en relation avec un réseau personnel qu'elle a développé, ce qui constitue sa valeur ajoutée. Sortir les personnes de leur isolement, les intégrer dans un réseau de

connexions et les faire s'approcher des besoins du marché, tels sont ses objectifs prioritaires. Elle développe également des contacts avec les entreprises de la ville : « j'envoie des CV à mes interlocuteurs professionnels, comme une bouteille à la mer : il m'est ainsi arrivé de combler des besoins ! »

Sa structure est tenue à un engagement de moyens, comme dans la plupart des structures publiques et associatives dédiées à l'emploi. Sa direction a néanmoins élaboré des indicateurs d'activité mesurant le taux de fréquentation et de retour à l'emploi. Marie-Pierre Perusin s'est engagée à titre personnel à honorer entre 40 à 50 rendez-vous par mois.

S'agissant des dispositifs Jeunes, le reporting demandé par le Conseil général permet de suivre leur mise en œuvre. « Je dois gérer leur nombre (CIVIS, CUI, contrats d'avenir, dispositifs obligatoires de formation) leur complexité et leur longueur aussi. La difficulté dans l'accompagnement réside dans le comportement de certains jeunes qui peuvent se montrer versatiles. »

Animée par un sentiment d'utilité, confortée par son expérience du recrutement, elle s'est adaptée à une certaine volatilité de son public : elle intervient fréquemment en *one shot* tout en compensant en efficacité et en réactivité face aux besoins. Son écoute se veut qualitative; sans être guidée par les considérations commerciales des cabinets conseil RH, elle assure un rôle d'interface entre les personnes en recherche d'emploi et les recruteurs publics ou privés, en quête du profil idéal.

« Pour réussir et s'épanouir dans ce métier, je retiendrais deux points : trop de conseils et de consignes peuvent faire fuir la personne; sans être indifférent, évitons le registre affectif face à ceux qui présentent une détresse sociale. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Consultant RH H/F

Bordeaux (33) – 35 à 40 k€

Nous sommes un acteur reconnu du conseil en RH, fortement implanté sur l'ensemble du territoire, accompagnant les entreprises, salariés, institutions étatiques et collectivités dans les projets liés aux évolutions économiques et organisationnelles. Nous intervenons dans deux activités : le développement des hommes et des compétences et le recrutement.

Au sein de l'équipe de consultants, vous êtes responsable du développement de votre chiffre d'affaires. Dans ce cadre, vous exercez des missions polyvalentes :

- Développement et fidélisation de votre portefeuille (clients et prospects) dans le respect des objectifs fixés,
- Recueil et analyse des demandes, préconisation de solutions adaptées,
- Réalisation de missions de recrutement dans leur intégralité,
- Définition, mise en oeuvre et suivi de projets de formation et d'accompagnement confiés par vos clients, en véritable chef de projet,
- Etude et réalisation de projets RH transversaux (participation à des conférences, animation d'événements, lancement d'une nouvelle prestation...).

Votre profil : formation Bac +4/5 type école de commerce ou d'ingénieur, expérience impérative de 3 ans minimum dans le conseil RH et la vente de prestations intellectuelles. Impliqué, passionné, possédant un vrai sens du service client, vous avez envie de prendre une part active au développement du cabinet.

Vos qualités : enthousiasme, goût d'entreprendre, persévérance, ténacité, écoute, sens de l'équipe, rigueur et organisation, pragmatisme. Elles seront, davantage que vos compétences techniques, déterminantes dans ce recrutement.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Consultant emploi H/F

Île de France – 30 à 35 k€

Pour un cabinet spécialiste de l'emploi et de l'accompagnement des ressources humaines dans l'entreprise :

Vous avez en charge un portefeuille de cadres demandeurs d'emploi, depuis leur intégration dans le programme d'accompagnement jusqu'au maintien en poste à travers :

- la conduite d'entretiens individuels : suivi des démarches de recherche d'emploi, définition et validation de projet professionnel, réalisation d'outils et formation aux techniques et outils de recherche d'emploi dynamisation (travail sur les freins et les motivations), préparation à la prise de poste et maintien dans l'emploi).
- l'animation d'ateliers collectifs.
- les relations avec les entreprises : prospection, fidélisation, positionnement et suivi des candidats dans leur poste.

Vous réalisez le reporting administratif : renseignez les indicateurs, réalisez les bilans d'accompagnement, gérez votre portefeuille.

De formation minimum Bac +3 minimum en RH, psychologie, école de commerce, vous possédez une expérience de quelques années dans l'accompagnement et le placement du public cadre, idéalement complétée par une expérience RH (recrutement, formation, bilan de compétences). Vous maîtrisez les techniques de recherche d'emploi, de validation de projet professionnel, d'entretien et d'animation de groupe. Vous avez la capacité d'activer vos connaissances et votre réseau dans le domaine de l'emploi et de l'entreprise.

Vous maîtrisez parfaitement les outils bureautiques. La pratique de l'anglais est un plus.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

16

CHARGÉ DE RECHERCHE EN RECRUTEMENT

- CHARGÉ DE SOURCING
- ASSISTANT DE RECHERCHE RH
- CONSULTANT JUNIOR EN RECRUTEMENT
- CHASSEUR DE TÊTES

Le chargé de recherche en recrutement 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.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 25 et 30 k€
- Jeune cadre : entre 30 et 40 k€
- Cadre confirmé : entre 40 et 50 k€
- Ce poste n'offre pas systématiquement le statut cadre au départ, notamment pour les profils débutants (statut agent de maîtrise).
- La rémunération peut varier sensiblement : entièrement fixe ou comportant une forte partie variable (jusqu'à 40% de la rémunération globale) liée à la performance individuelle (rapidité, qualité de l'intervention...) ou à l'avancée de la mission.

QUI RECRUTE ?

- Cabinets de conseil en recrutement.
- Entreprises

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur du cabinet et ses associés
- Responsable de département
- Responsable de la cellule recherche
- Consultant ou consultant senior

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Assistant(e)s des consultants
- Service documentation

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Définition du poste et du profil recherché

- Analyser et synthétiser le *brief* (document de recueil du besoin) rédigé par le consultant et/ou le client, pour comprendre les enjeux du poste.
- Faire émerger des profils potentiels de candidats, proposer une stratégie de recherche de candidatures (*sourcing*) : annonce, plan médias, approche directe...

Mise en place de la stratégie de recherche *sourcing*

- Identifier les supports de *sourcing* les plus adaptés à la cible.
- Rédiger et diffuser la communication (offre) sur l'ensemble des supports : site du cabinet, réseaux sociaux, sites emplois (*job boards*) généralistes ou spécialisés, presse nationale ou régionale.
- Rechercher les profils adéquats dans les CVthèques disponibles (base de données du cabinet, sites emplois, annuaires des écoles ou professionnels).
- Identifier les entreprises cibles pouvant abriter le profil recherché et dans leurs organigrammes les profils correspondant au cahier des charges défini avec le client.

Approche et sélection des candidats potentiels

- Sélectionner les candidatures reçues.
- Contacter les candidats potentiels et valider leur adéquation au profil défini : motivations, compétences techniques, prétentions salariales...
- Chasser les profils identifiés au sein des entreprises cibles : présentation du poste, validation de la motivation, évaluation de l'adéquation au profil, proposition d'un entretien au sein du cabinet.

Veille et suivi administratif de la mission

- Prendre les rendez-vous pour les consultants.
- 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 pour le cabinet (bases de données).
- Assurer, sur l'ensemble des supports, une veille active permettant une présence permanente du cabinet sur Internet et une veille économique sur les clients actifs, les prospects, la concurrence du cabinet.
- Transmettre aux consultants toute information susceptible d'être exploitée sur le plan commercial.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le chargé de recherche peut être amené à se déplacer en clientèle avec le consultant dans le cadre du *brief* initial ou du reporting intermédiaire sur la mission, en cas de difficultés et de dépassement des délais.

Il 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*)...

Il peut créer et diffuser un contenu sur Internet, gérer et animer une communauté.

Il 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

En cabinet on peut distinguer plusieurs axes de variabilité.

• Approche indirecte/approche directe

En fonction de la difficulté des missions traitées, il peut piloter une mission essentiellement par approche indirecte, c'est-à-dire en se basant sur les candidatures générées par différents supports. La dimension sélection des profils est davantage présente.

Ou bien il procède par approche directe, c'est-à-dire en « chassant » des cadres n'ayant pas a priori manifesté d'intérêt pour le poste. Cette méthode est beaucoup plus chronophage ; elle revêt une démarche commerciale : il doit alors vendre le poste à recruter.

• Cabinets de middle/top management

Au sein d'un cabinet orienté *middle-top 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 spécialisé en *executive search* (recrutement de cadres dirigeants), l'activité est très qualitative (peu de candidats) et plus 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 (secteurs public, nouvelles technologies,...), une fonction (commerciale, informatique,...), ou être généraliste. Dans ce dernier cas, la phase amont de compréhension des besoins clients et d'identification des entreprises cibles est plus longue.

En entreprise, ce poste est assez rare : il est, soit rattaché au responsable développement RH, soit à une équipe dédiée au recrutement. La plupart des responsables/chargés de recrutement assurent leur propre *sourcing*.

Certains secteurs (haute technologie, travail temporaire, services informatiques,...) recrutant des profils récurrents, le chargé de recherche assure au téléphone la présélection des candidats.

Quelques grandes entreprises peuvent disposer d'une équipe de chargés de recherche.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Avec l'arrivée de la génération Y et les outils du web 2.0, le chargé de recherche doit exploiter une large gamme de *e-sourcing* (sites emplois, réseaux sociaux, téléphones et tablettes mobiles, *smartphones*). Ses techniques de *sourcing* gagnent en sophistication : *search engine optimization* (SEO), *search engine marketing* (SEM), opérateurs boléens.

Soucieux de la marque employeur (*employer branding*), il veille à communiquer en valorisant l'image de son cabinet et de son client. Son métier revêt une sensibilité marketing.

Dans certains cabinets spécialisés, il doit assurer le *sourcing* des profils internationaux et avoir des connaissances multiculturelles et plurilinguistiques (il pratique l'anglais à minima).

Dans un contexte de forte concurrence sur son marché, il doit avoir une dimension commerciale pour

fidéliser les clients et détecter des opportunités d'affaires.

Enfin, avec le développement de la réglementation (notamment la responsabilité sociale de l'entreprise) et de la jurisprudence, il doit respecter dans sa pratique professionnelle un certain nombre de règles de déontologie et d'éthique (respect des données personnelles, de la concurrence).

La certification (norme Afnor de qualité), spécifiquement créée pour l'activité de conseil en recrutement, vise, au sein des cabinets certifiés, à garantir la transparence de leurs méthodes de *sourcing* et d'évaluation des candidats.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation Bac +2 avec une orientation administrative (secrétariat/assistanat) ou commerciale (BTS).
- Bac +3/5 généraliste, à dominante économie, gestion, littéraire.
- Master spécialisé en ressources humaines.
- École de commerce.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste peut être confié à un jeune diplômé ou à un cadre plus expérimenté.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance générale de l'organisation et du fonctionnement d'une entreprise : le chargé de recherche doit facilement identifier les différents types d'organigramme.
- Bonne culture économique et connaissance des secteurs d'activités pour lesquels il recrute majoritairement (conjoncture économique, spécificités culturelles, acteurs principaux,...).
- Maîtrise des techniques d'entretien, notamment téléphonique, afin d'évaluer rapidement et avec pertinence les candidats contactés.
- Connaissance parfaite de la jurisprudence encadrant l'approche directe.
- Pratique courante des outils bureautiques, d'internet, du *sourcing*, du *e-sourcing* (notamment CVthèques, réseaux sociaux), des logiciels de gestion des CV et de reporting.
- Maîtrise de l'anglais et si possible d'une autre langue.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacités d'écoute, en amont pour bien comprendre les enjeux du poste à pourvoir, 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 la découverte d'une culture d'entreprise, d'une organisation.
- Persévérance et pugnacité : les missions traitées peuvent durer plusieurs mois (rareté du profil recherché, localisation du poste peu attractive...).
- Résistance à la pression (objectifs de résultats sur un court délai, multiplicité des missions, niveau stratégique des postes à pourvoir).
- Réactivité pour imaginer de nouveaux moyens pour sourcer et convaincre les 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

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Chargé d'études RH (en cabinet)
- Consultant en recrutement (en cabinet ou en entreprise)
- Responsable de la cellule recherche (en cabinet ou en entreprise)
- Chargé de recrutement (en cabinet ou en entreprise)
- Chargé de recherche (en entreprise)

-TÉMOIGNAGE-

VÉRONIQUE TALON, CHARGÉE DE RECHERCHE, LABELLE CONSEIL

« Dans un contexte de forte concurrence, identifier les compétences recherchées, capter un profil rare, convaincre une personne de talent, tels sont les enjeux de notre métier. »

Après une première partie de carrière consacrée à des fonctions commerciales et administratives, Véronique Talon intègre le métier de chargée de recherche dans deux cabinets conseil : le premier dédié aux fonctions achat et logistique, et, depuis 2009, chez Labeille Conseil, spécialiste du secteur des services et plus particulièrement des métiers de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme, de la distribution, de l'agroalimentaire, et du e-commerce.

L'équipe comprend sept collaborateurs : consultantes, chargées de recherche, commercial, assistante de direction/qualité, sous la responsabilité d'une directrice. Le cabinet est certifié AFNOR depuis 2006 et engagé dans l'action pour la diversité.

En binôme avec les consultantes, Véronique Talon pratique le sourcing via les annonces et par approche directe et assure, en leur absence, le relationnel auprès du client et des candidats. Elle est amenée à conduire des missions complètes de recrutement.

« Notre organisation, sa petite structure nous contraint à une vraie polyvalence : analyse du poste à pourvoir, recherche de profils pertinents (la partie dominante de mon métier), pré-sélection, reporting, recherche de références, présentation des candidats finalistes ».

La spécialisation sectorielle des activités du cabinet lui offre une connaissance approfondie des métiers, des cultures et des entreprises relevant de cette filière.

« Mon métier comporte un aspect relationnel fort, notamment au téléphone, car c'est le premier contact avec les candidats. Outre des qualités relationnelles, l'approche directe par téléphone nécessite également des capacités de communication ; je dois en effet aller à l'essentiel pour mesurer les compétences des candidats et les convaincre car ils sont de plus en plus sollicités. La fidélisation des candidats et des clients est un enjeu fort pour notre cabinet. »

Gérant simultanément en moyenne huit missions, jusqu'à treize parfois, Véronique Talon doit être très organisée. Elle utilise deux logiciels, l'un dédié à la gestion des candidatures et des contacts clients, l'autre constituant une large base de données, composée de l'ensemble des CV reçus.

Elle constate que les clients sont devenus plus exigeants : « *notre reporting via les rapports de recherche est à présent hebdomadaire, plus fréquent qu'auparavant. Nous devons identifier les urgences et gérer les priorités qui sont celles de nos clients et savoir y apporter des réponses rapidement.* »

Internet permet de faire un *sourcing* mixte, en termes d'annonces et d'approche directe ; sur les réseaux sociaux, les candidats sont devenus davantage acteurs de leur mobilité professionnelle.

« *Grâce à Internet, la communication avec les candidats est plus rapide ; cependant tous ces nouveaux outils génèrent un volume plus important de CV, un travail supplémentaire d'analyse et de sélection fine, et nous obligent à une forte réactivité.* »

La conjoncture économique a accru la concurrence, incitant certains cabinets à accepter des entreprises clientes une facturation à l'embauche (*success fee*) ; ce n'est pas le cas de Labeille conseil qui mise sur l'exclusivité des missions. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de *sourcing* H/F

Paris (75) – Rémunération attractive selon réalisation des objectifs

Pour un cabinet d'*executive search* (recrutement par approche directe), dans le cadre de son développement en France et à l'international et en renfort de son équipe de recherche.

Nos domaines d'intervention couvrent l'informatique et les télécoms, le conseil, la finance/assurance, l'industrie (santé, biens d'équipement...)

En liaison avec l'équipe de recherche et les consultants/associés, vous conduisez des missions de recherche de cadres, dirigeants et experts pour la France et l'international :

- Mise en place d'une stratégie de recherche,
- Définition des cibles de recherche avec le responsable de la mission et les clients,
- Identification des professionnels ciblés, par téléphone principalement,
- Approche, évaluation, sélection des candidats,
- Suivi de la relation avec les candidats,
- Gestion de la relation avec les clients : prises de briefing, formalisation du besoin,
- Reporting auprès des associés de votre activité hebdomadaire.

Possibilité d'évolution en interne selon le potentiel

Votre profil :

- Première expérience comportant une importante activité téléphonique ou capacité avérée à l'exercer (80% de votre temps)
- Formation Bac +2/3 commerciale ou en gestion
- Qualités : relationnelle, écoute, culture économique, capacité à comprendre vite les enjeux et l'environnement du client
- Dynamisme, pro-activité, pugnacité, curiosité naturelle, sens des résultats et de l'engagement personnel orienté vers les objectifs.
- Anglais professionnel.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de recherche H/F

Paris St-Lazare (75) – Rémunération selon profil

Créé en 1989, nous accompagnons en conseil nos clients, grands comptes tous secteurs d'activités, sur l'ensemble de leurs recrutements *top et middle management* par l'approche directe et la chasse de tête.

Aujourd'hui, nous intervenons sur toutes les fonctions supports et, plus particulièrement, sur les métiers *high tech* et finance.

Intégré à notre équipe de chasse, et en étroite collaboration avec nos consultants, vous intervenez, après une formation à nos méthodes de travail, sur toutes les phases de nos missions de recrutement

- Assister au recueil du besoin chez nos clients grands comptes,
- Construire des stratégies de recherche et identification des entreprises cibles,
- Sélectionner des candidats via des entretiens téléphoniques,

- Participer à certains entretiens candidats, en appui des consultants,
- Être le référent «recherche candidats» vis-à-vis des clients durant la globalité de la mission,
- Suivre les candidats jusqu'à l'achèvement des missions,
- Contribuer à la mise à jour de la base de données.

Vous disposez d'une première expérience réussie au sein d'un cabinet de chasse de tête et appréciez cette démarche de recherche de candidats.

Vous êtes créatif et avez le goût du challenge? Rejoignez un cabinet à taille humaine intervenant auprès de clients grands comptes sur des postes stimulants. Votre sens de l'initiative, votre aisance relationnelle, votre curiosité et l'engagement personnel dont vous saurez faire preuve seront les atouts de votre réussite.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

17

CONSULTANT EN RISQUES PROFESSIONNELS

- INGÉNIEUR PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS
- CONSULTANT EN PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX
- ERGONOME
- PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL
- CONSEILLER HYGIÈNE ET SÉCURITÉ
- ANIMATEUR SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL
- PRÉVENTEUR

Le consultant en risques professionnels a pour mission d'évaluer les différents risques professionnels potentiels d'une entreprise puis de proposer et mettre en place la prévention nécessaire.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 30 et 35 k€
- Cadre confirmé : entre 35 et 60 k€ (Il existe une partie variable de la rémunération, qui est plus importante en cabinet)

QUI RECRUTE ?

- Les cabinets conseil RH généralistes proposent, entre autres, des prestations en matière de prévention et gestion des risques professionnels.
- Les cabinets spécialisés dans la prévention et la gestion des risques professionnels ou des risques psycho-sociaux (il s'agit le plus souvent des structures de petite taille).
- Les grandes entreprises

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Dirigeant du cabinet
- Directeur du département conseil en ergonomie
- Consultant RH du cabinet

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Consultants et associés du cabinet
- Direction générale de l'entreprise cliente
- Direction des ressources humaines
- CHSCT, délégués du personnel
- Directeurs et responsables de la production
- Services connexes à la production (service méthodes et industrialisation...)
- Ingénieurs HSE/QSE
- Service médical de l'entreprise et médecine du travail
- Assistantes sociales
- Psychologues

CONSULTANT EN RISQUES PROFESSIONNELS

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Prospection et analyse de la mission confiée

- Prendre contact avec le client.
- Analyser sa demande et la reformuler.

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 et s'entretenir avec eux.
- 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.

Évaluation/Diagnostic

- Traiter des données économiques et sociales issues notamment des bilans sociaux.
- Rédiger et passer des questionnaires.
- Conduire des entretiens qualitatifs.
- Diagnostiquer les dysfonctionnements constatés.
- Rédiger le rapport d'analyses destiné au client

Mise en place et suivi d'un plan d'action

- Mettre en exergue des propositions d'actions détaillées en terme de prévention (formation des

managers, sensibilisation du personnel, échange de bonnes pratiques...).

- Animer des groupes de travail et organiser les comités de pilotage.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le consultant en gestion des risques professionnels peut intervenir en tant que formateur dans le monde de l'enseignement ou en entreprise.

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 en matière de pratiques professionnelles.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Les activités d'un consultant en risques professionnels varient selon sa spécialité.

Le consultant spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux va chercher à remédier à la souffrance psychologique des salariés. Il prend en charge l'accompagnement et la gestion des crises (comme les suicides), il est chargé de réparer les traumatismes engendrés par cette crise. Il doit aussi prévenir toute situation pouvant générer du stress et plus largement de la souffrance au travail.

Le consultant spécialisé en ergonomie se concentre essentiellement sur la souffrance physique des salariés. Il gère notamment les questions de sécurité, d'hygiène, de l'aménagement ou de la conception des postes de travail.

La fonction d'ergonome peut 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 améliorant 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.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Ce métier évolue constamment sous le poids de la réglementation relative à l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail, les maladies professionnelles et les accidents de travail... mais son périmètre s'est aussi étendu face à la montée des problématiques liées au stress, aux risques psycho-sociaux et à l'émergence de la notion de bien-être au travail.

On assiste à la prise en compte croissante des risques psycho-sociaux au sein des entreprises liée aux évolutions réglementaires :

- déclinaison de l'accord européen de 2004 : toutes les entreprises doivent appliquer désormais l'accord national interprofessionnel en 2008 qui fixe une définition du stress au travail et oblige les entreprises à prévenir les problèmes liés au stress.
- plan d'urgence Darcos qui exige des entreprises de plus de 1000 salariés de mettre en œuvre un diagnostic.

La prévention des risques psychosociaux a pris d'autant plus d'ampleur qu'elle fait partie intégrante de la responsabilité sociétale des entreprises et s'inscrit dans une démarche RSE.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac +5 en sciences humaines (master en psychologie du travail, psychologie sociale ou expérimentale), en ressources humaines, idéalement avec une spécialisation en ergonomie, en sciences cognitives, gestion des risques.
- Formations médicales (médecine, médecine du travail...).
- Diplôme d'ingénieur.

Pour obtenir le titre d'IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels), le consultant doit avoir une qualification professionnelle (qui peut être de nature assez variée) mais aussi une expérience d'au moins trois ans dans la prévention des risques professionnels.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce métier est accessible aux cadres avec une expérience professionnelle d'environ trois à quatre ans.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- 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).
- Très bonnes compétences dans son domaine de spécialisation (psychologie du travail, ergonomie...).
- Pratique des techniques et des méthodes d'administration de questionnaires et de recueil de données.
- Maîtrise des études qualitatives et notamment des techniques d'animation d'entretiens exploratoires ou semi-directifs.
- Connaissance de l'organisation de l'entreprise et de son environnement.
- Excellente connaissance du domaine de l'industrialisation (méthodes industrielles, process de production).

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacités d'analyse mobilisées lors de la phase d'observation.
- Résistance aux pressions et aux influences au sein de l'entreprise.
- Sens politique : savoir se positionner selon les différents interlocuteurs
- 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 différentes.
- Mobilité géographique : accepter les déplacements fréquents requis pour ce métier.
- Qualités commerciales nécessaires à tout consultant.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Infirmier, médecin du travail
- Ingénieur de production
- Psychologue du travail
- Responsable méthodes et industrialisation
- Consultant formateur en ressources humaines

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Consultant en ressources humaines
- Responsable développement RH
- Ingénieur en risques professionnels

–TÉMOIGNAGE–

CHRISTOPHE NGUYEN, CONSULTANT SÉNIOR PRÉVENTION DU STRESS ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

« Notre accompagnement consiste à promouvoir la qualité de vie et la santé psychologique au travail. »

Diplômé d'un master 2 professionnel en psychologie du travail, complété par un 3^e cycle « Responsable des ressources humaines » à l'Essec ISFOGEP, Christophe Nguyen intègre tout d'abord Bouygues Telecom, par le biais d'un stage, puis devient chef de projet RH en 2007. Il travaille sur des projets de responsabilité sociale des entreprises (diversité) et de marque employeur. Souhaitant pouvoir appliquer davantage ses connaissances en psychologie du travail, il décide de rejoindre en 2009 un cabinet conseil en prévention des risques psychosociaux en tant que consultant.

Christophe Nguyen était chargé d'accompagner les entreprises en réalisant au préalable des diagnostics des risques psychosociaux. « La demande des entreprises peut émerger d'une volonté d'améliorer la qualité de vie au travail de leur collaborateurs, mettre en place un dispositif interne de prévention, ou suite à la montée d'un certain nombre d'indicateurs (exemple : fort taux d'absentéisme, dépressions, burn out voire même des situations plus difficiles et traumatiques comme un suicide ou tentative de suicide). »

Au-delà de la compréhension des phénomènes, les interventions génèrent des actions d'amélioration : « Nous sommes intervenus dans un département d'une entreprise connaissant un ou deux cas de burn out tous les ans depuis trois ans. L'entreprise souhaitait comprendre la source de ces épuisements professionnels. Nous avons donc réalisé un diagnostic essentiellement qualitatif, basé sur des entretiens afin de mettre en évidence les facteurs de risques à traiter en priorité et préconiser des actions. »

Christophe Nguyen et son équipe peuvent être chargés ensuite d'accompagner la mise en œuvre d'un plan d'action. « Les actions peuvent être simples et concrètes et peuvent avoir un impact très important en termes de bien-être et de qualité de vie au travail des collaborateurs. » Ces actions peuvent porter sur le fonctionnement interne (gestion des mails, des réunions, des horaires de travail...), avoir trait à la politique RH (système de reconnaissance, recrutement...), un accompagnement sur les métiers eux-mêmes (exemple : accompagner un réseau bancaire en améliorant la visibilité des offres pour les chargés de clientèle)...

Le métier de consultant en risques psycho-sociaux a séduit Christophe Nguyen parce qu'il permet d'accompagner les entreprises dans leur souhait d'améliorer le bien-être des collaborateurs. « Nous sommes confrontés à des situations humaines qui peuvent être difficiles mais nous avons énormément de satisfaction lorsque les actions menées permettent d'améliorer la situation des salariés. Et l'entreprise s'y retrouve car le bien-être va de pair avec la performance globale. Travailler dans une entreprise performante est également source de bien-être pour les collaborateurs. »

Christophe Nguyen a pu observer depuis quelques années un changement de point de vue dans la prévention des risques psychosociaux lié à l'évolution du cadre législatif¹. Si les consultants peuvent être sollicités pour faire face à des événements parfois dramatiques, les entreprises souhaitent agir désormais plus en amont et cherchent davantage à faire de la prévention. « Là où avant les consultants devaient convaincre de l'importance du sujet et de ses enjeux, aujourd'hui le déni du stress a disparu. Au-delà de l'injonction législative, les entreprises cherchent à mettre en place des solutions adaptées et à anticiper les risques psychosociaux en lien avec leurs projets. » ●

¹ L'Accord national interprofessionnel de 2008 transpose l'accord-cadre européen sur le stress au travail signé le 8 octobre 2004. Cet accord a permis aux partenaires sociaux français de s'accorder sur une définition du stress

EXEMPLE D'OFFRE

Consultant confirmé en santé au travail et risques psychosociaux H/F

Paris (75) – 35 à 45 k€

Acteur majeur du conseil économique, financier et social au service exclusif des représentants des salariés, des comités d'entreprise et des CHSCT. Poste : reportant au directeur du pôle Risques graves, vous êtes garant du bon déroulement des missions qui vous sont confiées. Vous coordonnez les travaux d'une ou plusieurs équipes de consultants chargés notamment d'analyser des situations de risque grave ou des projets de réorganisation impactant les conditions travail, sous l'angle de leurs conséquences pour la santé des salariés. Vous élaborez un diagnostic et préconisez des modalités d'accompagnement du changement visant à prévenir les risques professionnels.

Missions :

- Gestion économique et administrative des missions (rédaction de la lettre de mission, suivi économique de la mission, planning, déplacements...).
- Pilotage des missions (analyse de la demande du CHSCT, collecte des informations, animation de l'équipe, conseil des CHSCT et CE, animation des réunions 2lus/Direction, interventions sur le terrain...).
- Appui méthodologique aux chargés de mission.

Psychologue du travail, sociologue ou psychologue clinicien, vous bénéficiez d'une expérience professionnelle dans l'entreprise, une institution et/ou dans le conseil de 5 ans minimum, dans un poste lié au management des risques professionnels. Ce poste requiert une expérience de l'encadrement fonctionnel d'équipes et des qualités commerciales ainsi qu'une bonne connaissance des relations sociales en entreprise.

Animé d'un esprit de service et du sens des relations humaines, vous savez écouter et vous adapter à vos interlocuteurs, communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral et négocier. Votre engagement, votre rigueur et votre sens de l'organisation seront déterminants pour réussir dans cette fonction.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Consultant en prévention des risques professionnels H/F

Rhône-Alpes (69) – Rémunération à négocier

Au sein d'une société de conseil opérationnel en optimisation des coûts, vous venez renforcer nos équipes dans le cadre de la prévention des risques en santé, sécurité et environnement.

En charge de la conduite et de la coordination des actions de conseil et de formation auprès de nos clients. Vous devez être capable d'assurer et/ou d'encadrer des interventions de conseil (évaluation des risques, audits réglementaires, animations de groupe de travail, etc.) et des formations (comités de direction, donneurs d'ordre, CHSCT, animateurs sécurité, etc.). Vous pouvez également être amené à participer aux actions commerciales.

De formation ingénieur, vous justifiez d'une expérience significative d'au moins 5 ans en qualité de consultant-formateur au sein de cabinets de conseil et formation.

Pédagogue, vous bénéficiez d'une excellente capacité de communication et d'animation, autonome. Votre forte volonté d'implication dans le développement de l'entreprise, votre engagement et vos compétences techniques en conseil et animation sont les atouts majeurs pour réussir à ce poste.

Le poste nécessite de la disponibilité (déplacements très réguliers à prévoir en France entière).

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

POUR ALLER PLUS LOIN

- P. **138** Organismes institutionnels
- P. **139** Associations et fédérations professionnelles
- P. **140** Établissements de formation
- P. **143** Publications
- P. **145** Sites Internet

ORGANISMES INSTITUTIONNELS

CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE (CENTRE INFFO)

4, avenue du Stade de France
93218 Saint Denis La Plaine cedex
www.centre-inffo.fr

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (COE)

113, rue de Grenelle
75007 Paris
www.coe.gouv.fr

CONSEIL DE PRUD'HOMMES MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.cfonb.org

COMITÉ CONSULTATIF DE LA LÉGISLATION ET DE LA RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE (CCLRF)

Banque de France
101, rue de Grenelle
75007 Paris cedex 07
www.travail-emploi.gouv.fr

DÉFENSEUR DES DROITS

7, rue Saint Florentin
75409 Paris cedex 08
www.defenseurdesdroits.fr

DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE (DGEFP)

7, square Max Hymans,
75741 Paris cedex 15
www.travail-emploi.gouv.fr

DIRECTIONS RÉGIONALES DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI (DIRECCTE)

www.direccte.gouv.fr

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

101, rue de Grenelle
75007 Paris cedex 07
www.travail-emploi.gouv.fr

PÔLE EMPLOI (SIÈGE)

1-5, avenue du Docteur Gley
75020 Paris (siège)
www.pole-emploi.fr

UNION DE RECOUVREMENT DES COTISATIONS DE SÉCURITÉ SOCIALE ET D'ALLOCATIONS FAMILIALES (URSSAF)

22, rue de Lagny
93100 Montreuil (siège)
www.urssaf.fr

ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

**ASSOCIATION EUROPÉENNE POUR LA
DIRECTION DU PERSONNEL (AEDP)
EUROPEAN ASSOCIATION FOR PEOPLE
MANAGEMENT (EAPM)
CHARTERED INSTITUTE OF
PERSONNEL AND DEVELOPMENT
(CIPD)**

151 The Broadway, Wimbledon,
London SW19 1JQ, Royaume Uni

www.eapm.org (site en anglais)

**ASSOCIATION FRANÇAISE EN DROIT
DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ
SOCIALE (AFDT)**

5, rue du Renard
75004 Paris

www.afdt-asso.fr

**ASSOCIATION FRANÇAISE DES
MANAGERS DE LA DIVERSITÉ (AFMD)**

33, avenue Mac Mahon
75017 Paris

www.afmd.fr

**ASSOCIATION DES JURISTES
EN DROIT SOCIAL (AJDS)**

Université Panthéon Assas
12, Place du Panthéon
75005 Paris

www.u-paris2.fr

**ASSOCIATION NATIONALE DES
DIRECTEURS DES RESSOURCES
HUMAINES (ANDRH)**

5, avenue Bertie Albrecht
75008 Paris

www.andcp.fr

**ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS
POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI
SUR INTERNET (APPEI)**

www.appei.net

www.purjob.com (portail d'offres)

CERCLE MAGELLAN

Réseau professionnel des RH internationales
85 boulevard Saint Michel
75005 Paris

www.magellan-network.com

**FÉDÉRATION DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE (FFP)**

7, rue Alfred de Vigny
75008 Paris

www.ffp.org

**GROUPEMENT DES ACTEURS ET
RESPONSABLES DE LA FORMATION
(GARF)**

85, rue du Dessous des berges
75013 Paris

www.garf.asso.fr

**FÉDÉRATION DES INTERVENANTS EN
RISQUES PSYCHOSOCIAUX (FIRPS)**

www.firps.fr

**INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT
SOCIAL (IAS)**

Essec, dépt MGT, BP 50105,
avenue Bernard Hirsch
95021 Cergy Pontoise

www.auditsocial.org

**RÉFÉRENCE RH
RÉSEAU D'INFORMATIONS ET
DE PROMOTION DES MASTERS RH**

www.reference-rh.net

SYNTEC CONSEIL EN RECRUTEMENT

3 rue Léon Bonnat
75016 Paris

www.syntec-recrutement.org

WORLD AT WORK SOCIETY

Association professionnelle et organisme de
formation en rémunérations et avantages sociaux
www.worldatworksociety.org

ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION

De nombreux établissements publics et privés dispensent des formations supérieures, initiales et continues, dans les métiers des ressources humaines. Les établissements et les diplômes cités sont donnés à titre indicatif.

Les personnes intéressées peuvent se reporter à des guides plus complets, tels que :

- ONISEP (www.onisep.fr)
- Studyrama (www.studyrama.com)
- CIDJ (www.cidj.com)
- Studya (www.studya.com)
- Chambres de commerce et d'industrie (portail du réseau des CCI : www.cci.fr)

QUELQUES EXEMPLES DE FORMATIONS EN GESTION RH

IFAG

CGO (comptabilité et gestion des organisations)
25, rue Claude Tillier
75012 Paris
www.ifag.com

IFC Loire

Gestion administrative et RH
10, place Sadi Carnot
42000 Saint Etienne
www.ifc.fr

ISFOGEP (Institut Supérieur de Formation à la gestion du Personnel)

83, rue Sainte Anne
87015 Limoges cedex 01
www.isfogep.fr

UDA université d'Auvergne – Clermont- Ferrand 1

e-GRH gestion des ressources humaines
49, boulevard François Mitterrand, BP 32
63001 Clermont Ferrand cedex 1
www.ent.u-clermont1.fr

IUT (Institut Universitaire de Technologie) de Marne la Vallée

GEA gestion des entreprises et des administrations,
option RH
2, rue Albert Einstein
77420 Champs-sur-Marne
www.iut.univ-mlv.fr

Université Rennes II

AES administration économique et sociale, option RH
Campus Villejean,
place du recteur Henri Le Moal
35043 Rennes cedex
www.univ-rennes2.fr

EN GESTION DES RH A L'INTERNATIONAL

Institut Magellan (partenaire de ENSAM et ENS Cachan)

Gestion des ressources humaines et mobilité internationales
MBA spécialisé International human resources and
compensations and benefits management
85, boulevard Saint Michel
75005 Paris
www.magellan-institute.com

QUELQUES EXEMPLES DE MASTERS RH

CELSA Paris-Sorbonne

École des hautes études en sciences de l'information
et de la communication
Gestion des ressources humaines et communication
77, rue de Villiers
92200 Neuilly
www.celsa.fr

CIFFOP (Centre Universitaire de Formation à la Fonction Personnel) Université Sorbonne/Panthéon-Assas

Gestion des ressources humaines et relations du travail
Management international des RH
1, rue Guy de La Brosse
75005 Paris
www.ciffop.fr

CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers)

Droit, économie et gestion, option GRH
292, rue Saint Martin
75141 Paris cedex 03
www.portail-formation.cnam.fr

ESG (Ecole Supérieure de Gestion) Management des ressources humaines

25, rue Saint-Ambroise
75011 Paris
www.esg.fr

ESSEC (Executive Education) Management des ressources humaines

BP 230
92053 Paris La Défense
www.essec.fr/eme

ICP (Institut Catholique de Paris)

Politique et stratégie des ressources humaines
21, rue d'Assas
75270 Paris cedex 06
www.icp.fr

IGS (Institut de Gestion Sociale)

Management et gestion des RH
1, rue Jacques Bingen
75287 Paris cedex 17
www.groupe-igs.asso.fr

INSEEC

Organisation et management (majeure RH/développement du potentiel humain)
Hangar 16, quai de Bacalan
33300 Bordeaux
www.groupeinseec.com

ISEM (Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management)

Management des organisations et développement responsable
Espace Richter, bâtiment B, rue Vendémiaire
CS 19519, 34960 Montpellier cedex 2
www.univ-montp1.fr

ISG (Institut Supérieur de Gestion) Management et RH

8, rue de Lota
75116 Paris
www.isg.fr

Sciences Po Paris (Institut d'Etudes Politiques)

Gestion des ressources humaines
27, rue Saint-Guillaume
75007 Paris
www.sciences-po.fr

Université d'Aix Marseille Sciences humaines et sociales

52, avenue Escadrille Normandie Niemen
13013 Marseille
www.univ-amu.fr

Université de Bourgogne/IAE (Institut d'Administration des Entreprises)

Gestion des ressources humaines
Esplanade Erasme, BP 27877
21078 Dijon cedex
www.iae.u-bourgogne.fr

Université de Caen Basse-Normandie/IAE (Institut d'Administration des Entreprises)

Management et gestion des ressources humaines
3, rue Claude-Bloch, CS 25160
14075 Caen cedex 5
www.iae.unicaen.fr

Université d'Évry Val d'Essonne

Administration économique et sociale
Bd François Mitterrand
91025 Evry Cedex
www.univ-evry.fr

Université Lille1/Faculté des sciences économiques et sociales

Management des RH (MRH)
Cité scientifique
59655 Villeneuve d'Ascq cedex
www.master-rh.org

Université de Lorraine

Sciences humaines et sociales
Ile du Saulcy, BP 80794
57012 Metz cedex 01
www.univ-lorraine.fr

Université du Maine

Economie appliquée, option ingénierie du recrutement et gestion des carrières
Avenue Olivier Messiaen
72085 le Mans cedex 9
www.univ-lemans.fr

Université de Nantes

Droit social
1, quai de Tourville
44035 Nantes cedex 1
www.univ-nantes.fr

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Droit, administration des entreprises, économie
RH et RSE
12, place du Panthéon
75231 Paris cedex 5
www.univ-paris1.fr

Université Paris Dauphine
Management et organisation, spécialité RH
Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny
75775 Paris cedex 16
www.dauphine.fr

Université de Picardie - Jules Verne
Ingénierie de la formation d'adultes
Chemin du Thil
80000 Amiens
www.u-picardie.fr

Université de Provence
Formation, consultant RH, ou coach
13410 Lambesc
www.educaix.com

Université de Rouen
Métiers de la formation
1, rue Thomas Becket
76130 Mont Saint Aignan
www.univ-rouen.fr

**QUELQUES MASTERS SPÉCIALISÉS
EN PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE,
SCIENCES SOCIALES, ERGONOMIE**

CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers)
Psychologie de l'orientation et du travail
Formation à la PNL et à l'analyse transactionnelle
Prévention des risques professionnels
41 rue Gay-Lussac
75005 Paris
www.psychologie-travail.cnam.fr

ECPA (Edition du Centre de Psychologie Appliquée)
Tests psychométriques
15, rue Henri Rol-Tanguy
93100 Montreuil
www.ecpa.fr

EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales)
190, avenue de France
75244 Paris cedex 13
www.ehess.fr

Institut d'études du travail de Lyon
4 bis, rue de l'Université
69007 Lyon
www.ietl.univ-lyon2.fr

Institut de psychologie/Université Paris Descartes
714, rue Edouard vaillant
92774 Boulogne cedex
www.psychologie.parisdescartes.fr

International Mozaïk
Formation et accréditation à l'international du
métier de coach
14 bis, rue de Milan
75009 Paris
www.mozaik.fr

**IPSA (Institut de Psychologie et Sociologie Appliquées)
Université Catholique de l'Ouest**
3, place André-Leroy BP 10808
49008 Angers
www.uco.fr

OPP (société internationale de conseil en psychométrie)
Tests psychométriques
112, rue Réaumur
75002 Paris
www.opp.com

Université Lumière Lyon 2
Sociologie et développement des organisations
86, rue Pasteur
69635 Lyon cedex 07
www.univ-lyon2.fr

Université Paris Nanterre
Psychologie du travail et ergonomie
200, avenue de la république
92001 Nanterre cedex
www.u-paris10.fr

Université de Reims Champagne-Ardenne
Psychologie sociale et de l'insertion professionnelle
57 bis, rue Pierre-Taittinger
51096 Reims cedex
www.univ-reims.fr

PUBLICATIONS

QUELQUES OUVRAGES GÉNÉRALISTES

Développer les ressources humaines à l'international : pour une géopolitique des ressources humaines

Théry Benoît
Dunod, 2011

Dictionnaire des ressources humaines

Jean Marie Péretti
Vuibert, 2011

Économie des ressources humaines

François Stankiewicz
La découverte, 2011

La boîte à outils des ressources humaines

Annick Haegel
Dunod, 2012

La gestion des ressources humaines

Anne Dietrich
Repères, 2011

La gestion des ressources humaines en devenir

Françoise Dupuich, David Moriez
L'Harmattan, 2011

La gestion des ressources humaines : valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements

Hannah Besser
ESF Editeur, 2011

Maxi fiches de gestion des ressources humaines

Pascal Moulette
Dunod, 2012

Ressources humaines

Jean Marie Péretti
Vuibert, 2011

Ressources humaines : stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain

Michel Fourmy
Maxima, 2011

Responsabilité sociétale et ressources humaines

Monique Gouiran
Afnor, 2011

QUELQUES OUVRAGES SUR LES MÉTIERS RH

Encadrer et sécuriser les parcours professionnels : des outils pour accompagner les salariés

Christophe Parmentier
Dunod, 2011

Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines

M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand, A.F. Bender, F. Silva
Pearson, 2012

Guide pour la GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Françoise Kerlan
Editions d'organisation, 2012

Ingénierie et évaluation des compétences

Guy Le Boterf
Editions d'organisation, 2011

La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Patrick Gilbert
La Découverte, 2011

La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Philippe Bernier
Dunod, 2012

Le grand guide de la formation,

Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, Thierry Teboul
Dunod, 2012

Les métiers de la gestion, de la comptabilité et des ressources humaines

ONISEP, 2010

Les métiers des ressources humaines : auditeur social, cyber recruteur, outplaceurs,...

Sabine Fosseux
Studyrama, 2010

Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail

Élodie Montreuil
Dunod, 2011

Référentiel Magellan

Cercle Magellan, 2009

QUELQUES ÉTUDES APEC

Baromètre semestriel APEC/ANDRH

1^{er} semestre 2013

Gestion des ressources humaines : quelles priorités ?

Apec, juin 2011

10 ans de pratiques RH...et demain ?

Partenariat Apec/Liaisons sociales, 2009

QUELQUES REVUES SPÉCIALISÉES

Actuel RH**Éditions législatives**

80, avenue de la Marne
92546 Montrouge cedex
www.actuel-rh.fr

Benefits and compensation International (gestion des rémunérations)

Hope House, 45 Great Peter Street
London SW1P 3LT, England
www.benecompintl.com

Gestion des ressources humaines

Editions Eska Ficom
12, rue du Quatre septembre
75002 Paris
www.eska.fr

Les revues du groupe WK-RH

Lamy-Liaisons sociales
1, rue Eugène et Armand Peugeot
92500 Rueil-Malmaison
www.wk-rh.fr

Personnel**ANDRH**

5, avenue Bertie Albrecht
75008 Paris
www.andrh.fr

RH & M (Ressources humaines et Management)

35, rue Boileau
75016 Paris
www.rh-m.com

RF Social et RF Paye

Groupe Revue fiduciaire
2, rue Kellerman
59100 Roubaix
www.rfsocial.grouperf.com
www.rfpaye.grouperf.com

Sciences humaines

Editions Sciences humaines
38, rue Rantheaume
BP 256
89004 Auxerre cedex
www.scienceshumaines.com

SITES INTERNET

QUELQUES SITES PROPOSANT DES OFFRES D'EMPLOI

www.cerclerh.com

Portail des ressources humaines et de la formation

www.e-rh.org

Portail dédié au management des ressources humaines

www.focusrh.com

Site d'informations et d'actualités RH

www.indicerh.net

Veille et actualité des ressources humaines

www.mediarh.com

Site emploi et actualité RH

www.rhjob.com

Site de recrutement exclusivement

www.trajec-toires-rh.org

Il propose également des stages.
Site d'informations et de promotion des masters RH,
d'universités et des grandes écoles

QUELQUES SITES D'INFORMATIONS SUR LES RH

www.actuel-rh.fr

www.alaingavand.typepad.com

www.droit-de-la-formation.fr

www.gestiondelapaie.com

www.glossairedusocial.fr

www.les-rh.fr

www.rhinfo.com

www.solutions-ressources-humaines.com

ANNEXES

- P. **148** Abréviations et sigles
- P. **149** Lexique

— ABRÉVIATIONS ET SIGLES —

AGECIF : Association de gestion des congés individuels de formation	HRBP : <i>Human resource business plan</i>
ANDRH : Association nationale des directeurs des ressources humaines	IFC : Indemnités de fin de carrière
CDD : Contrat à durée déterminée	IPRP : Intervenant en prévention des risques professionnels
CDI : Contrat à durée indéterminée	IRP : Instances représentatives du personnel
CE : Comité d'entreprise	NAO : Négociation annuelle obligatoire
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé
CIF : Congé individuel de formation	OPCACIF : Organisme paritaire collecteur agréé au titre du congé individuel de formation
CIVIS : Contrat d'insertion dans la vie sociale	OVE : Offres valables d'emploi
CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés	PCA : Plan de continuité des activités
CODIR : Comité de direction	PEE : Plan d'épargne d'entreprise
COMP AND BEN : <i>Compensations and benefits</i>	PERCO : Plan d'épargne pour la retraite collective
COE : Conseil d'orientation pour l'emploi	PEG : Plan d'épargne groupe
COMEX : Comité exécutif	PFE : Plan de formation de l'entreprise
COR : Conseil d'orientation des retraites	PGI : Progiciel de gestion intégrée
CNCP : Commission nationale de la certification professionnelle	PLIE : Plan local pour l'insertion et l'emploi
CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie	PNL : Programmation neuro-linguistique
CQP : Certificat de qualification professionnelle	PNSE 2 : 2 ^e Plan national santé environnement (2009-2013)
CRAM : Caisse régionale d'assurance maladie	PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi
CRP : Convention de reclassement personnalisé	PST2 : 2 ^e Plan santé au travail (2010-2014)
CSP : Contrat de sécurisation professionnelle ou centre de services partagés	RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles
CUI : Contrat unique d'insertion	RPO : Recruitment process outsourcing
DADS : Déclaration annuelle de données sociales	SEM : Search engin marketing
DADSU : Déclaration automatisée des données sociales unifiées	SEO : Search engin optimization
DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle	RSE : Responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (ou environnementale)
DIF : Droit individuel à la formation	RTT : Réduction du temps de travail
DOETH : Déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés	SIRH : Système d'information appliqué aux ressources humaines
DP : Délégué du personnel	SPP : Sécurisation des parcours professionnels
DU : Document unique	TEPA : (loi en faveur du) travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat
DUCS : Déclaration unifiée de cotisations sociales	UNEDIC : Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
DUP : Délégation unique du personnel	URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
FAF : Fonds d'assurance formation	VAE : Validation des acquis de l'expérience
FPC : Formation professionnelle continue	VAP : Validation des acquis professionnels
FSE : Fonds social européen	
GARF : Groupement des acteurs et responsables de formation	
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	
GTA : Gestion des temps et des activités	
HR : <i>Human resource</i>	

—A—

Alternance

Adaptée à un public déterminé avec un objectif précis, des jeunes et des adultes en voie de formation, elle permet l'acquisition de compétences ou leur renforcement par des formations comportant un travail pratique en entreprise.

La formation en alternance est organisée autour de deux contrats, le contrat d'apprentissage dans le cadre de la formation initiale et le contrat de professionnalisation qui s'inscrit dans le cadre de la formation professionnelle continue.

Association de gestion des congés individuels de formation (AGECIF)

Organisme collecteur agréé au titre du CIF pour une entreprise, comme l'AGECIF RATP, l'AGECIF SNCF...

Assessment center

Anglicisme : espace mettant en œuvre un ensemble de méthodes et d'outils permettant d'évaluer des personnes par des mises en situation de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste...), accompagné d'entretiens et éventuellement de tests.

Efficace mais coûteux, le process dure en général une demi-journée à une journée entière.

Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS)

Organisme patronal fondé sur la solidarité interprofessionnelle des employeurs et financé par leurs cotisations, intervenant en cas de redressement, de liquidation judiciaire de l'entreprise ou, sous certaines conditions, en procédure de sauvegarde. Il garantit le paiement des sommes dues aux salariés (salaires, préavis, indemnités de rupture...) conformément aux conditions fixées par le code du Travail.

—B—

Best practices

Anglicisme : bonnes pratiques souvent mises en œuvre, sous l'impulsion des DRH, dans le cadre d'une démarche qualité.

Ensemble de comportements et pratiques professionnels faisant consensus, considérés comme indispensables par les professionnels des différents métiers et donc devant être mutualisés sous forme de guides.

Bilan de compétences

Ouvert aux salariés à partir de deux ans d'ancienneté, il leur permet d'analyser, sur une durée d'absence (« congé ») de 24 heures maximum, 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 et une évaluation des possibilités d'évolution professionnelle. Les bilans de compétences sont réalisés par des CIBC (centres inter-institutionnels 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 sociale d'une entreprise, 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 300 salariés. Soumis aux membres du CE et aux délégués syndicaux, il est adressé à l'inspection du travail, communiqué aux actionnaires et mis à la disposition des salariés. Le bilan social comprend différentes rubriques dont l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et sécurité et les autres conditions de travail, la formation et les relations professionnelles.

Burn Out

Anglicisme : épuisement professionnel d'un salarié du fait d'un excès de travail et de stress.

—C—

Charte de la diversité

Signée en octobre 2004, elle incite les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. En la signant, celles-ci s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité.

Coaching

Accompagnement personnalisé (sur mesure) de dirigeants et de cadres permettant d'optimiser leur performance, de réduire l'écart entre les objectifs qui leur sont assignés et leurs capacités ou leur potentiel.

Comité d'entreprise (CE)

Instance de concertation constituée dans toutes les entreprises et organisations publiques et privées (à l'exception des établissements publics administratifs), quels que soient leurs forme et objet, employant au moins 50 salariés. Il intervient dans deux champs de compétences : d'une part le domaine économique et professionnel et d'autre part les activités sociales et culturelles. Ayant par ailleurs un rôle consultatif et de prévention, il dispose de moyens pour exercer sa mission. Il peut se faire assister par un expert, rémunéré dans certains cas, par l'entreprise.

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)

Il existe dans les établissements de plus de 50 salariés. Composé d'un représentant de l'employeur et d'une délégation du personnel élu par les DP et les membres du CE, c'est un organe de surveillance et d'intervention destiné à lutter contre tout danger dans l'entreprise. Il veille à la protection de la santé des salariés et du personnel des prestataires externes, à la prévention des dangers, à l'amélioration constante des conditions de travail.

Congé individuel de formation (CIF)

Il offre à un salarié la possibilité de suivre, au cours de sa vie professionnelle, à son initiative et à titre individuel, différentes formations, indépendamment des stages prévus dans le plan de formation de son entreprise. Les actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail et doivent lui permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer de profession. L'employeur ne peut le lui refuser, dès lors qu'il remplit les conditions requises. Il peut toutefois reporter le congé selon des critères précis.

Contrat d'apprentissage

Contrat de travail destiné aux élèves qui se forment en alternance, âgés de 16 à 26 ans (exception pour les personnes handicapées), d'une durée moyenne de deux ans. L'apprenti bénéficie d'une rémunération spécifique, des avantages des autres salariés de l'entreprise qui l'accueille et lui affecte un maître d'apprentissage.

Contrat d'avenir

Entré en vigueur depuis novembre 2012, il comporte une aide de l'Etat au profit de personnes privées d'emploi et d'employeurs qui doivent répondre à certaines conditions. Cette aide est conditionnée par des critères définis.

Contrat de génération

Projet de loi visant l'accès durable des jeunes à l'emploi, le maintien à l'emploi des seniors et la transmis-

sion inter-générationnelle des savoirs et de l'expérience.

Contrat de professionnalisation

Contrat de travail en CDI ou CDD, conclu entre un employeur privé soumis au financement de la formation continue et un salarié. Il vise l'insertion des jeunes ou le retour à l'emploi des adultes par l'acquisition d'une qualification professionnelle reconnue par l'État et/ou une branche professionnelle. La formation peut être suivie en alternance.

Il se distingue de la période de professionnalisation.

Contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

Créé par la loi du 28 juillet 2011, il organise le déroulement, sur 12 mois maximum, du parcours de retour à l'emploi d'un salarié licencié économique. Il est mis en œuvre par Pôle Emploi.

CVthèque

En règle générale, site web commercialisé par les *job boards* (gestionnaires de site d'emploi), destiné aux entreprises et aux cabinets de recrutement, comprenant une base de données regroupant les CV de candidats et permettant des recherches multicritères.

Une base de données interne aux entreprises ou aux cabinets est couramment désignée sous le terme de vivier.

-D-

Déclaration unifiée de cotisations sociales (DUCS)

Sous une forme unifiée, elle permet à tous les employeurs ainsi que les tiers déclarants (experts-comptables, associations et centres de gestion agréés...) de déclarer les cotisations sociales obligatoires : Urssaf et assurance chômage, retraite complémentaire Agirc-Arrco et prévoyance.

Défenseur des droits

Avec la loi du 29.3.2011, il assume le rôle auparavant confié à la Halde, pour la défense des droits et de l'égalité, la lutte contre les discriminations.

Ses responsabilités couvrent également la défense des droits de l'enfant, la santé, la sécurité des soins, les relations avec les services publics, les règles de bonne conduite des personnes exerçant des activités de sécurité sur le territoire.

Définition de poste

Ensemble des missions principales et secondaires affectées à un métier. La définition d'un poste permet la description du profil requis correspondant tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

Délégation unique du personnel (DUP)

Institution de représentants du personnel constituée de membres du personnel élus par les salariés, cumulant, d'une part les attributions des délégués du personnel, d'autre part celles des membres du comité d'entreprise, sans pour autant les confondre. En d'autres termes, une seule et même équipe assume les fonctions de chaque instance, mais de façon distincte.

Délégué du personnel (DP)

Il est élu par le personnel de tous les établissements publics et privés (à l'exception des établissements publics administratifs), quels que soient leurs forme et objet, et employant au moins 11 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. Ils ont le pouvoir de saisine de l'inspection du travail pour toute plainte et observation relative à l'application des prescriptions légales et réglementaires qu'elle est chargée de contrôler.

Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

Créées en 2010, elles regroupent des services administratifs issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation. 22 régions et les Dom-Tom proposent ces services.

Droit individuel à la formation (DIF)

Créé par la loi du 4 mars 2004, il permet au salarié d'acquérir un crédit d'heures de formation acquises sur 6 ans (20 heures par an, 120 heures maximum), pour développer ses compétences, réaliser un bilan de compétences ou entreprendre une démarche de VAE.

Son accès repose sur l'initiative du salarié et sa réalisation nécessite l'accord de son employeur.

La loi de 2009 consacre sa portabilité.

Document unique (DU)

Inventaire des risques identifiés, réalisé par tout employeur dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels, à partir de différentes sources d'information disponibles dans l'entreprise (analyse des risques réalisée par le CHSCT, postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail...). Il doit être actualisé régulièrement, au moins une fois par an, et suite à une modification (transformation de l'outillage, nouveaux risques non identifiés, surveillance d'un accident du travail...).

Dans les entreprises de moins de onze salariés, sa mise à jour peut être moins fréquente (loi du 22 mars 2012).

- E -

Employabilité

Capacité d'un salarié à exercer ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.

L'employabilité d'un salarié suppose une gestion des informations sur les opportunités de carrières et de mobilité, les moyens de formation, les emplois émergents, ses compétences, sa capacité d'adaptation, sa mobilité géographique et professionnelle.

Entretien de 2^e partie de carrière

Il permet à un salarié de 45 ans ou plus, de faire le point sur ses expériences passées et de réfléchir aux orientations à venir. Il est destiné à éviter toute discrimination à l'encontre des salariés seniors. Il doit être renouvelé tous les 5 ans.

Épargne salariale

Ensemble des versements effectués par les salariés et les entreprises dans les plans d'épargne entreprise. Cette épargne peut être placée en fonds commun de placement d'entreprise.

Elle provient de quatre sources : la participation, l'intéressement et l'abondement accordés par les entreprises et les versements volontaires des salariés.

- F -

Fonds d'assurance formation (FAF)

Institution paritaire agréée par l'Etat et créée par accord cadre ou collectif, interprofessionnel ou de branche. Mis en place dans le cadre de la loi de 1971 pour la gestion de la participation financière à la formation des entreprises.

Fonds de gestion du congé individuel de formation (FONGECIF)

Il informe les salariés sur les dispositifs de formation envisagée à leur initiative, les oriente vers les solutions adaptées et les accompagne dans la construction de leur projet professionnel.

Il prend en charge les congés individuels de formation et les bilans de compétences.

En principe pour pouvoir collecter ces contributions, les organismes collecteurs agréés au titre du CIF ayant une compétence interprofessionnelle et une organisation territoriale régionale ou interrégionale : il y a un FONGECIF par région.

Il est compétent pour l'ensemble des salariés à l'exclusion de ceux qui, en application d'un accord de branche, relèvent d'un organisme collecteur agréé

pour gérer le CIF au niveau de la branche professionnelle.

Forfait jours

Il se décline sous trois types de convention : forfait horaire hebdomadaire ou mensuel, forfait horaire annuel, forfait annuel en jours. Pour les deux premiers types, elle définit la rémunération d'un certain nombre d'heures supplémentaires (sur un an pour le forfait horaire annuel).

Le forfait annuel en jours est réservé aux cadres autonomes qui ne suivent pas l'horaire collectif et aux salariés autonomes dont la durée de travail ne peut être prédéterminée. Un accord collectif détermine, entre autres, le nombre de jours qui constituent la durée annuelle de travail dans la limite de 218.

Formation professionnelle continue (FPC)

Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux évolutions techniques et aux mutations des conditions de travail. Elle favorise leur promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

-G-

Gestion de carrière

Elle comprend l'ensemble des actions menées par une entreprise ou organisation afin d'anticiper et rationaliser les évolutions professionnelles, accompagner la mobilité interne, fonctionnelle ou géographique, et encourager les salariés à participer activement au pilotage de leur propre parcours professionnel.

Gestion des compétences

Ensemble d'actions mettant les compétences au cœur d'un mécanisme d'anticipation et de pérennisation du développement de l'entreprise basé sur l'identification des compétences clés, rares ou stratégiques et leur valorisation. Les modèles de gestion des compétences reposent sur la réalisation et l'exploitation de bases de données des 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, elle s'articule autour des prévisions de production, de productivité et des hypothèses chiffrées concernant les départs de salariés en poste. Son objectif est de définir ses besoins, d'élaborer un plan de recrutement ou, en situation de sureffectif, de prévoir des mesures de réduction de l'emploi. Cette approche qui privilé-

gie la dimension quantitative a progressivement été remplacée par la GPEC.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Initiée dans les années 80, elle 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.

-H-

Halde

Voir à Défenseur des droits

-I-

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 au sein de tableaux de bord sociaux.

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 sur 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.

Instances représentatives du personnel (IRP)

Ensemble des fonctions, élues ou désignées, représentant le personnel : délégués du personnel (élus), comité d'entreprise (élu), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (élus), délégués syndicaux (désignés par leur syndicat).

Leur nombre et leurs moyens (principalement le crédit d'heures) dépendent de l'effectif de l'entreprise. Elles peuvent recourir aux instances judiciaires (conseil de Prud'hommes notamment) et administratives (inspection du travail en particulier).

Intéressement

Institué par l'ordonnance du 7 février 1959, il permet d'associer les salariés aux performances de l'entre-

prise par le versement d'un supplément de rémunération variable. Il s'est réellement développé à partir de l'application de l'ordonnance du 21 octobre 1986, même s'il demeure facultatif.

Intranet

Apparus 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 90, de même que leurs orientations et applications dans le domaine RH s'élargissent progressivement et montent en puissance.

-J-

Jurisprudence

Composée de l'ensemble des décisions de justice prononcées par différentes juridictions, elle permet d'interpréter ou de préciser la loi ou d'en pallier les lacunes. La jurisprudence prud'homale est une source importante et, par définition, évolutive du droit du travail.

-L-

Label Diversité Afnor

Il est décerné par une commission de labellisation aux organismes et aux entreprises pouvant attester de leur exemplarité en matière de diversité, de prévention des discriminations, d'égalité des chances.

Licenciement

Rupture du contrat de travail d'un salarié à l'initiative de son employeur.

Learning management system (LMD), learning support system (LSS)

Plate-forme d'apprentissage en ligne, également désignée en termes de système de gestion de l'apprentissage ou centre de formation virtuel ou plate-forme e-learning.

Lois Aubry

La loi Aubry 1 du 13 juin 1998 instaure la durée légale du temps de travail à 35 heures hebdomadaire (39 heures précédemment). La réduction du temps de travail a eu un impact sur celui des cadres, annualisé en forfait en jours.

La loi Aubry 2, adoptée le 15 décembre 1999, aborde d'autres notions relatives au temps de travail : pause, restauration, déshabillage/habillage, astreinte, durée légale de repos hebdomadaire consécutif.

Loi TEPA

Loi du 21.8.2007 visant la croissance économique par l'augmentation du capital productif et l'emploi par l'allègement des charges sociales sur les heures

travaillées supplémentaires (réduction du coût du travail) et l'encouragement de l'investissement dans les PME.

-M-

Mandatement syndical

Prévu par la loi Aubry 1, il offre la possibilité 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.

Cette possibilité est actée par l'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995, renouvelé le 8 avril 1999.

Mensualisation

Calcul et paiement des salaires au mois généralisés à la quasi-totalité des salariés prévus par la loi du 19 janvier 1978. Ce principe rend la rémunération mensuelle indépendante du nombre de jours effectivement travaillés.

-N-

Négociation annuelle obligatoire (NAO) Ou négociation annuelle dans l'entreprise

Cette négociation annuelle oblige l'employeur ayant au moins un délégué syndical dans son entreprise à engager une négociation sur les thèmes fixés par le code du travail : salaires, durée et organisation du travail, insertion professionnelle (notamment des handicapés), égalité professionnelle, épargne salariale, régime de prévoyance,...

Il n'existe pas d'obligation de résultat après la NAO.

Négociation collective

Processus de recherche d'un accord entre un employeur ou une organisation patronale et les organisations syndicales concernées.

-O-

Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA)

Depuis 1996, les OPCA assurent le financement de la formation des salariés, avec une compétence de branche, interprofessionnelle et géographique. Depuis la réforme de la formation professionnelle du 24.11.2009, il en existe une vingtaine, soumis au contrôle de l'Etat et au service des politiques RH des entreprises. Ils collectent les contributions obligatoires des entreprises finançant le plan, le DIF ou le CIF sur la base d'un pourcentage proportionnel à la masse salariale de l'année précédente.

Organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPCACIF)

Il assure la collecte des contributions au titre de la formation professionnelle par le CIF, la VAE ou le bilan de compétences. Il peut financer tout ou partie des coûts pédagogiques, les frais d'accompagnement et les coûts salariaux en cas de formation pendant le temps de travail.

Les OPCA de branche peuvent aussi être agréés au titre du CIF, pour l'ensemble des salariés des entreprises de leur secteur d'activité (spectacle, agriculture, économie sociale,...).

Outplacement

Anglicisme : accompagnement individuel ou collectif des salariés pour un repositionnement, une transition de carrière, une réinsertion professionnelle.

Les services de l'emploi, associations et cabinets conseil mettent en place des approches personnalisées permettant de trouver des postes correspondant aux souhaits des salariés.

- P -

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 responsabilité entre un nombre égal de représentants des organisations syndicales de salariés et de leurs homologues du côté patronal.

Participation

Droit (reconnu à partir de 1967) des salariés à bénéficier d'une partie des résultats de l'entreprise. Elle est mise en œuvre par voie d'accord ; depuis 1990 elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Passeport formation

Créé par les partenaires sociaux, il constitue le journal de bord du salarié auquel il appartient. Celui-ci peut y consigner ses compétences, ses connaissances, ses aptitudes et ses acquis professionnels.

People review

Procédure organisée par les RH et destinée aux Codir et Comex permettant d'analyser les ressources humaines disponibles, débattre et décider de leur développement en fonction des stratégies. Les débats portent sur la population des *key people* (cadres stratégiques, à potentiel) et donnent lieu à une définition des plans de succession, de la politique salariale et de développement (formation, coaching, recrutement).

Période de professionnalisation

Dispositif ayant pour objectif de favoriser le maintien dans l'emploi d'un salarié en CDI grâce à une action de formation organisée en alternance.

Elle se distingue du contrat de professionnalisation.

Plan d'épargne entreprise (PEE)

Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés la faculté de participer, avec l'aide de son entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Plan de formation

Annuel ou pluriannuel, il doit être élaboré par les entreprises de plus de 10 salariés. Il regroupe l'ensemble des projets de formation prévus pour les salariés répondant aux besoins de l'entreprise (le DIF en fait partie dans la mesure où le projet de formation intéresse l'entreprise). Il hiérarchise les formations prévues, définit les publics prioritaires ou visés, le budget prévisionnel et les résultats attendus.

Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE)

Dispositif permettant, sur un territoire, d'organiser des actions visant l'insertion professionnelle des populations vulnérables.

Plan Santé au travail 2 (PST2)

Le premier plan (2005-2009) était destiné à réformer le dispositif national de prévention des risques professionnels. Le nouveau (2010-2014) s'inscrit dans une recherche de synergies avec les plans de santé publique (cancer, PNSE 2...), avec les organismes institutionnels de prévention et les organisations professionnelles et syndicales et placent les entreprises au cœur de sa stratégie.

Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Défini par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, dispositif légal français visant à limiter les conséquences des licenciements collectifs, mis en place dans l'article L. 321-4-1 du code du travail. Il remplace le plan social, instauré par la loi Soisson du 2 août 1989.

Professionnalisation

Formation permettant aux jeunes, aux demandeurs d'emploi, aux salariés d'acquérir une qualification professionnelle favorable à leur insertion, réinsertion ou employabilité professionnelle.

- Q -

Qualification

A ce terme, peuvent correspondre différentes acceptions :

- aptitude à occuper un emploi particulier ou à travailler dans un domaine

– position au sein d’une structure ou échelle de fonctions
– reconnaissance réglementée des connaissances, compétences et aptitudes requises pour l’exercice d’une activité.

–R–

Réduction du temps de travail (RTT)

Réduction de la durée légale du temps de travail de 39 à 35 heures hebdomadaires, mise en œuvre par les 2 lois Aubry (1998 et 1999). Les entreprises qui n’ont pas appliqué cette disposition ont pu aménager le temps de travail réglementaire soit avec des compensations (octroi de jours de congé supplémentaires, désignés « jours de RTT »), soit par le paiement des jours travaillés supplémentaires.

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).

Représentativité syndicale

Afin de renforcer, dans les entreprises, la légitimité des cinq organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC-CFE, CGT, CFT-FO), la loi du 20.8.2008 réforme en profondeur les règles de leur représentativité au profit des organisations ayant obtenu au moins 10% des suffrages au 1^{er} tour des élections professionnelles (CE, DUP, DP).

Réseau social d’entreprise

Plate-forme applicative regroupant une communauté professionnelle de collaborateurs d’une entreprise et ses partenaires à des fins de créer ou renforcer le lien, le partage des informations et des bonnes pratiques.

Responsabilité sociétale (ou sociale) et environnementale (RSE)

Contribution des entreprises aux enjeux du développement durable : elle prend en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités et adopte les meilleures pratiques permettant l’amélioration des conditions de travail des salariés et la protection de l’environnement. La RSE associe l’éco-responsabilité aux logiques économique et sociale.

Rupture conventionnelle

Depuis la loi du 25 juin 2008 « portant modernisation du marché du travail », l’employeur et le salarié peuvent convenir d’un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) qui les lie et qui obéit à une procédure spécifique : entretiens entre les deux parties, homologation de la convention...

Elle est entourée d’un certain nombre de garanties pour le salarié et lui ouvre droit, dans les conditions de droit commun (activité préalable suffisante, recherche active d’emploi...), au bénéfice de l’allocation d’assurance chômage.

–S–

Sourcing

Anglicisme : dans la fonction recrutement, démarche d’identification de profils de candidats potentiels.

Staffing

Anglicisme : mise à disposition du personnel répondant en qualité et quantité aux besoins des services et nécessaire à la réalisation du plan stratégique de l’entreprise.

Système d’information des ressources humaines (SIRH)

Ensemble de briques logicielles permettant d’automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d’en assurer le suivi. Ces outils veillent à assurer l’unicité, la cohérence, la sécurité et la confidentialité des données et des processus.

Salaires 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. Celle-ci est assurée par un mécanisme lié à son indexation sur l’évolution de l’indice national des prix à la consommation institué comme référence par voie réglementaire.

Stock option

Anglicisme : une des formes de complément de rémunération proposé à certains salariés. Il leur est proposé d’acquérir des actions de l’entreprise à un prix fixé de manière préalable, inférieur au cours de la Bourse. Forme de rétribution indirecte.

–T–

Tableau de bord social

Ensemble d’indicateurs bruts ou composés, sélectionnés pour leur pertinence dans le cadre du pilotage des activités d’une organisation. 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 absents, effet de Noria, turn-over, ancienneté, fluctuations d’activité, indice de satisfaction des salariés, etc.)

Taxe d'apprentissage

Taxe obligatoire due au Trésor public par les entreprises de 250 salariés ou plus, destinée à financer les formations initiales, technologiques et professionnelles. Elle s'élève à 0,5 % de la masse salariale brute annuelle.

Impôt libre de choix : l'entreprise choisit les organismes de formation qu'elle financera

Télétravail

Situation d'un salarié exerçant son activité dans un lieu autre que son entreprise : domicile, bureau en proximité ou lors de ses déplacements.

Travail temporaire

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.

-V-

Validation des acquis de l'expérience (VAE)

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 CNCP et enregistrée dans le RNCP.

Validation des acquis professionnels (VAP)

Processus de prise en compte de l'expérience professionnelle, voire de pratiques individuelles extraprofessionnelles comme sources de compétences permettant de 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 délivrés par l'Éducation nationale.

ISBN 978-2-7336-0705-3
ISSN 1771-9275

ONT PARTICIPÉ À SON ÉLABORATION

Au département Études et Recherche de l'Apec :

Sylvie Delattre, *pilotage de l'étude*

Hoan Guilhem, Clémence Balmette, *analyse et rédaction*

Maïmouna Fossorier, *direction de l'étude*

Pierre Lamblin, *direction du département*

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE - 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

DANS LA MÊME COLLECTION

Dernière publication : Les métiers en émergence, hors-série (2013)

- Les métiers de la banque (2012)
- Les métiers de l'Internet (2012)
- Les métiers de la finance et de la comptabilité (2012)
- Les métiers de l'environnement (2012)
- Les métiers du domaine du fundraising (de la collecte de fonds) (2011)
- Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution (2011)
- Les métiers du secteur de la construction
- Les métiers du secteur de l'énergie
- Les métiers de la fonction production industrielle
- Les métiers de la fonction communication
- Les métiers de la fonction études, recherche et développement
- Les métiers du secteur sanitaire, social et médico-social
- Les métiers de la fonction informatique
- Les métiers de la fonction achats
- Les métiers du secteur de l'assurance
- Les métiers du secteur des télécoms
- Les métiers du secteur de l'agroalimentaire
- Les métiers de la fonction logistique et du transport
- Les métiers des fonctions commerciale et marketing
- Les métiers du secteur de l'immobilier



www.apec.fr