

— L'enquête —

SONDAGE
EXCLUSIF

RRRH Qui est

Entreprise & Carrières et l'ANDRH dressent un portrait inédit des responsables des ressources humaines (RRH) : leur identité, leurs tâches, leurs difficultés, leurs aspirations. Notre sondage exclusif auprès de 470 professionnels, complété d'entretiens avec des RRH, définit une fonction construite autour d'un métier aux activités bien identifiées et caractérisé par une tension entre sa dimension humaine et sa dimension procédurale.

Il apparaît également des trajectoires distinguant deux types de RRH, ainsi qu'un agenda bien différent de l'actualité politique et médiatique.

p.21 Actualité
L'accompagnement des salariés et des managers au cœur de l'actualité des RRH

p.22 Portrait
Anne-Laure Tapponier, l'épanouissement dans la diversité des missions

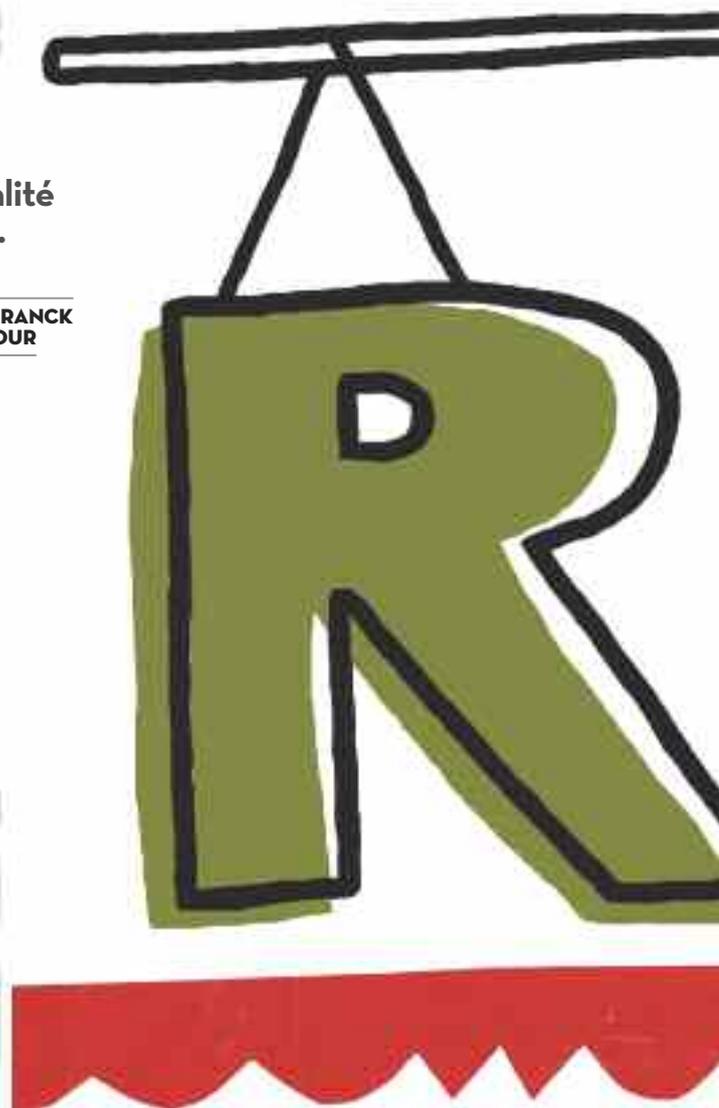
p.22 Portrait
Magali Austruy-Baras, les RH de A à Z avec le soutien du groupe

p.23 Portrait
Audrey Venturi, de l'intérêt d'être RRH dans une PME en expansion

p.23 Portrait
Annelise Bréhin, RRH chez Asahi Diamond

p.24 Portrait
Béatrice Thery, les RRH après 15 ans dans le commercial

COORDONNÉE PAR EMMANUEL FRANCK
ILLUSTRATION PATRICK BONJOUR



L'ESSENTIEL

1

Anne-Laure Tapponier, Magali Austruy-Baras, Audrey Venturi, Annelise Bréhin, Béatrice They sont RRH. Notre enquête leur est consacrée, ainsi qu'à tous ceux qui exercent ce métier central de la fonction RH.

2

Notre sondage réalisé en partenariat avec l'ANDRH, auprès de 470 RRH, permet de tracer les grandes lignes d'un métier qui doit tenir l'équilibre entre sa dimension relationnelle et sa dimension technique.

3

Ce sondage permet également de dresser un portrait du RRH : ses aspirations, ses difficultés, ses profils, ses trajectoires professionnelles...

tes-vous ?



Bijoux 2017

— L'enquête —



C

heville ouvrière des ressources humaines en entreprise, les responsables des ressources humaines sont pourtant mal connus. Qui sont les RRH ? Quelle est la réalité de leur métier ? Quel intérêt y trouvent-ils ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? À quoi aspirent-ils ? Quelle est leur actualité ?

Les études sur cette fonction indispensable à l'organisation des entreprises et de la relation de travail sont très rares. « Les responsables des ressources humaines sont des acteurs clés des ressources humaines, déclare Jean-Paul Charlez, président de l'ANDRH, DGRH d'Etam. Ils sont au contact des salariés et des managers, qu'ils soutiennent sur les

Plus de 80 % des RRH ont en commun le développement RH, la formation, le disciplinaire, le recrutement et la gestion de carrière.

questions sociales. Mais ils sont aussi la relève potentielle des DRH, car c'est le premier poste généraliste que les jeunes professionnels RH peuvent occuper. » Nous esquissons dans ce numéro un portrait de RRH grâce à une enquête nationale réalisée en partenariat avec l'ANDRH qui a traité 470 réponses reçues de RRH, adhérents ou non de l'association*.

DES SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUES

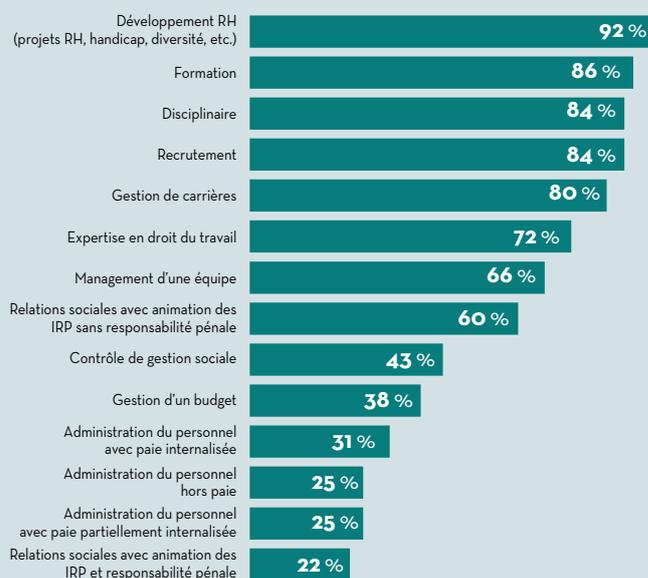
Il en ressort d'abord que RRH est un métier, au sens de tâches et de savoir-faire spécifiques. Notre sondage fait apparaître l'homogénéité des missions des RRH. Plus de 80 % ont en commun le développement RH, la formation, le disciplinaire, le recrutement et la gestion de carrière (voir le graphe ci-dessous). L'expertise en droit du travail, l'animation des IRP, avec ou sans responsabilité pénale, et l'administration du personnel, avec ou sans la paie, font également partie des missions des RRH.

Jean Pralong, professeur de GRH à Neoma Business School, décompose le métier en trois fa-

milles d'activités distinctes : l'administration du personnel avec une forte composante technique ; le développement des compétences, la formation, la gestion de carrière ; les relations sociales. « Les RRH qui ont répondu à l'enquête réalisent les mêmes activités, constate-il. De ce point de vue, ils exercent un métier spécifique. » « Les entreprises comptent sur les RRH pour remplir des missions clairement identifiées », relève de son côté Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH.

D'autres éléments concourent à l'identification de ce métier par les RRH eux-mêmes et par les autres acteurs de l'entreprise. À commencer par la dénomination du poste : responsable des ressources humaines est quasiment généralisé malgré quelques variantes : responsable du développement RH ou adjoint au DRH, par exemple. L'existence d'une association regroupant les professionnels des RH contribue également à la structuration de l'identité des RRH. Enfin, le métier de RRH est caractérisé par une tension entre ses dimensions humaine et procédurale,

En tant que RRH, vos missions sont :



Source : RRH, qui êtes-vous ? ANDRH/E&C juin 2017

RRH

Qui êtes-vous ?

Le RRH « type » est une femme, d'un niveau de formation bac + 5

Portrait type du RRH



78 % de femmes

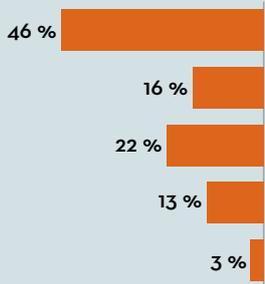
89 % en CDI

71 % Niveau BAC +5

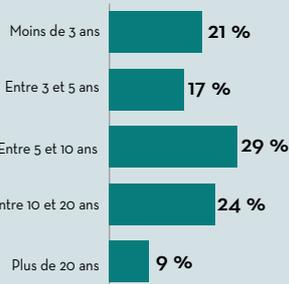
Source : RRH, qui êtes-vous ? ANDRH/E&C juin 2017

Les RRH sont très majoritairement (78 %) des femmes, employées en CDI (89 %), beaucoup plus rarement en CDD (6 %), en portage (1 %) ou en temps partagé (1 %), et quasi exclusivement à temps plein (96 %). Les RRH sont très diplômés : 7 % ont un niveau supérieur à bac + 5, 71 % ont un niveau bac + 5, 11 % un niveau bac + 4, 6 % un niveau bac + 3 et 5 % un niveau bac + 2. Ils sont majoritairement rattachés à la direction générale (44 %), plus rarement à la DRH groupe (19 %), à la DRH métier, filière ou zone (17 %), à une direction opérationnelle (11 %) ou à un centre de services partagés (1 %). Majoritairement (58 %), ils exercent leur mission au siège de l'entreprise ; 39 % travaillent sur plusieurs sites différents et 22 % dans un établissement distinct. Majoritairement (46 %), leur ancienneté entreprise est de moins de 3 ans et leur ancienneté dans la profession entre 5 et 10 ans. Par ailleurs, 30 % des RRH effectuent régulièrement (au moins une fois par semaine) des déplacements professionnels, 29 % occasionnellement (une fois par mois) et 22 % ponctuellement (tous les trois mois). Par ailleurs, 43 % travaillent dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés, 17 % dans des entreprises de 300 à 1 000 salariés, 35 % dans des entreprises de 50 à 300 salariés et 6 % dans des moins de 50 salariés. Majoritairement (68 %), ils travaillent dans un groupe. Leur langue de travail est à 80 % le français et à 20 % l'anglais. ♦

Ancienneté au sein de l'entreprise actuelle

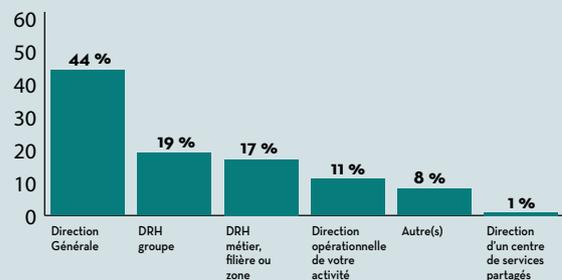


Ancienneté en tant que RRH



Source : RRH, qui êtes-vous ? ANDRH/E&C juin 2017

Vous êtes rattaché(e)s hiérarchiquement à :



Source : RRH, qui êtes-vous ? ANDRH/E&C juin 2017

technique et relationnelle (lire p. 18).

Dans d'autres domaines, en revanche, la structuration du métier n'est pas (encore ?) réalisée. « Les RRH sont issus de filières de formation variées : RH, droit, ingénieur notamment », relève Jean Pralong. En outre, notre sondage permet de constater que 28 % des RRH sont issus d'une formation RH continue ou de reconversion. Autrement dit, plus d'un quart des répondants a donc vraisemblablement suivi une formation initiale autre que RH. Jean Pralong rappelle en outre que « les RH ne s'appuient

pas sur un corpus de connaissances structurant, contrairement aux juristes et aux psychologues : par exemple, il n'est pas certain que tous les RRH mettent la même chose derrière le mot « talent » ».

DEUX PROFILS DISTINCTS

Si les RRH exercent les mêmes activités et réalisent les mêmes missions, en revanche ils ne leur accordent pas la même priorité. L'ANDRH distingue ainsi deux profils de RRH : les « RRH-faux DRH » et les « RRH de département ». Les premiers sont mem-

bres du codir ou rattachés à la direction générale ; ils interviennent sur plusieurs sites et sur une population nombreuse ; leurs missions comportent une dimension administrative forte et une dimension développement modérée. Les seconds, quant à eux, sont rattachés à la DRH ; ils interviennent sur un périmètre de population peu élevé ; leurs missions comportent une dimension développement plus forte que la dimension administrative. D'où les RRH viennent-ils et à quoi aspirent-ils ? Très majoritairement (88 %) ils occupaient précédemment un poste RH et ils »

« Les RRH sont issus de filières de formation variées : RH, droit, ingénieur notamment. »

JEAN PRALONG,
PROFESSEUR DE GRH

— L'enquête —

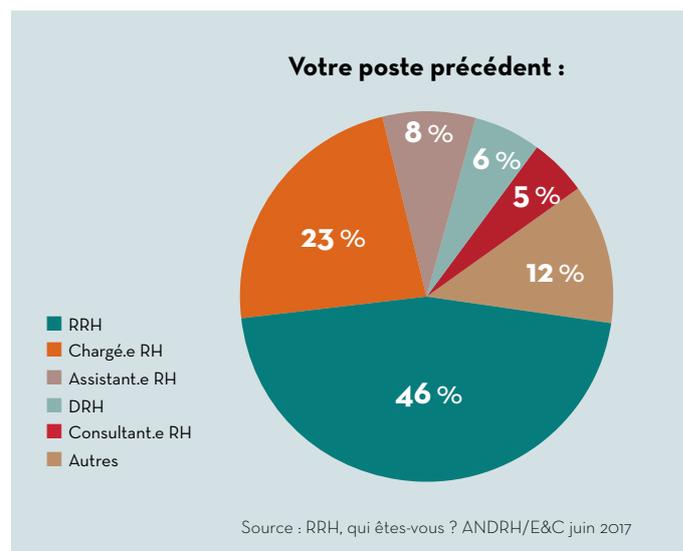
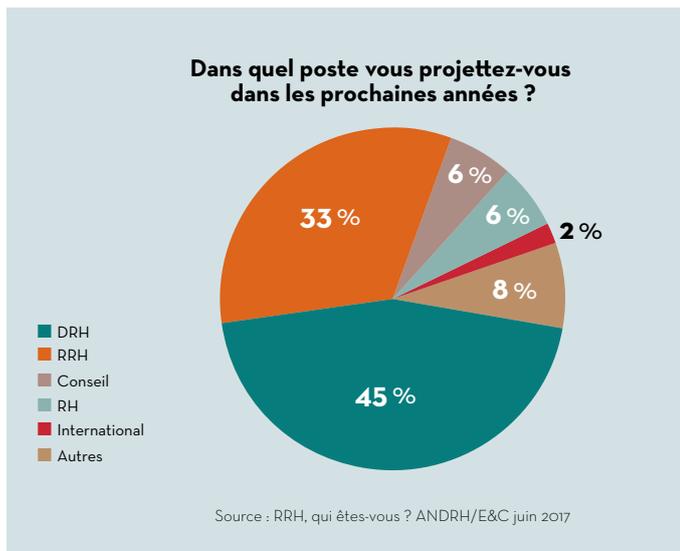
sont tout aussi nombreux (84%) à vouloir demeurer dans la partie (voir les infographies ci-dessous). Mais, dans le détail, deux trajectoires types apparaissent. Les « RRH établis » étaient déjà RRH

dans leur poste précédent et exercent cette fonction depuis longtemps ; ils ont un niveau bac + 5 et ont suivi une formation à la GRH en formation continue. Les « RRH évolutifs » n'étaient pas

RRH dans leur poste précédent, leur ancienneté dans cette fonction est donc faible ; ils ont un bac + 5 et ont suivi un cursus de GRH en formation initiale ; ils aspirent à devenir DRH. « Les RRH

établis sont les plus nombreux, les RRH évolutifs sont plus nombreux chez les jeunes », relève Jean Pralong.

Qu'ils soient « établis » ou « évolutifs », les RRH partagent le



Un métier centré sur l'humain mais qui s'exerce **en solo**

Le métier de RRH, que radiographie notre sondage en partenariat avec l'ANDRH, suppose maîtrise technique et empathie mais, faute de moyens, s'exerce dans la solitude.

Faire respecter les process et la réglementation mais aussi respecter l'humain ; être dans la stratégie mais sans perdre de vue la dimension individuelle ; être technique mais rester ouvert aux autres ; répondre aux attentes de la direction générale et à celles des salariés, être RRH, c'est être dans une tension permanente. Ce qui impacte le plus la pratique des RRH ? Les changements d'attentes des collaborateurs, répondent-ils majoritairement (68%) à notre sondage « RRH, qui êtes-vous ? », réalisé en partenariat avec l'ANDRH. Les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier ? La complexité du cadre légal et réglementaire, déclarent-ils en première intention et dans les mêmes propor-

tions (62%). « DRH et RRH sont des métiers centrés sur l'humain, rappelle Jean-Paul Charlez, président de l'ANDRH et DGRH d'Etam. Vous êtes bons dans ces métiers lorsque vous êtes technique dans les domaines où vous devez l'être tout en vous préoccupant des personnes. »

À LA FOIS TECHNIQUE ET HUMAIN

Tous les RRH que nous avons rencontrés soulignent la double dimension de leur métier, à la fois technique (se tenir au courant des changements de réglementation, réaliser des enquêtes de satisfaction internes, labelliser une politique de QVT) et centré sur les relations humaines avec les salariés (plus rarement leurs

représentants), avec les managers, avec les autres services, avec la direction générale (lire p. 22 à 24). « La dimension humaine n'est pas qu'un supplément d'âme, elle est fondamentale, relève Jean Pralong, professeur de GRH à Neoma business school. Le métier de RRH ne peut consister seulement à mettre en place des process ; pour réussir dans ce métier, il faut avoir la capacité à passer d'un processus à son application sur le cas particulier d'un salarié qui veut qu'on respecte ses besoins. » Beaucoup de RRH sont d'ailleurs entrés dans le métier pour ce qu'il recèle de richesses humaines. Le déploiement de processus leur apparaît en général comme un outil de réussite collective.

À la question : le RRH est-il un technicien ou une interface ?, il n'est donc pas possible de trancher. « C'est un équilibre à trouver entre la technique, qui a tendance

à se fermer sur elle-même, et l'ouverture sur les autres managers et les autres services », analyse Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH. Or, derrière l'enjeu de l'ouverture, il y a d'autres enjeux : la contribution – indirecte – à la création de valeur, la qualité du service rendu, la prise en compte du contexte de l'entreprise. Ainsi, à la question de savoir ce qui impacte leurs pratiques, les RRH répondent d'abord que ce sont les attentes de leurs collaborateurs, puis la digitalisation des métiers et des organisations (cité par 47% des RRH), les contraintes économiques (37%) et la politique groupe (35%). Les risques juridiques (34%) n'apparaissent qu'en 4^e position. « Parce que le RRH est aussi un technicien, sa connaissance du contexte réglementaire réduit le risque juridique, analyse Jean-Paul Charlez. Dans les entreprises qui dispo-

même désintéressé pour une évolution à l'international. « D'une manière générale, les entreprises ne proposent pas beaucoup de postes à l'international et, de leur côté, les RRH sont limités par le droit national dans lequel ils évoluent, explique Bénédicte Ravache. Ce qui ne veut pas dire que les RRH ne s'internationalisent pas; ils savent ainsi qu'il est important de parler anglais pour accompagner les évolutions de leur entreprise ».

Enfin, les RRH sont optimistes face aux évolutions de leur métier (68%). « C'est très positif, se réjouit Jean-Paul Charlez. Cela montre que les RRH sont passionnés par leur métier même s'il n'est pas simple ni toujours bien perçu. » **EMMANUEL FRANCK**

* Sondage réalisé auprès de 470 responsables des RH dont 47% sont membres de l'ANDRH, entre le 10 avril et le 2 mai 2017, à partir d'un questionnaire auto-administré en ligne.

sent d'un service RH, l'indemnité prud'homale pour licenciement sans cause réelle et sérieuse n'est pas vraiment un sujet. »

La recherche de cet équilibre n'est pas simple en soi. Si l'on ajoute le manque de moyens humains (difficulté citée par 40% des RRH), le manque de moyens financiers (32%), le manque de soutien de la direction générale (29%) – « un ressenti plus qu'une réalité », tempère Jean-Paul Charlez –, le manque de soutien des managers (22%), la difficulté à travailler en interaction avec les autres fonctions (18%) et le manque d'accompagnement pour réussir les transformations de l'entreprise (14%), le RRH apparaît bien seul. « C'est un métier de solitude », confirme Jean-Paul Charlez. Un métier de paradoxes également : centré sur l'humain mais solitaire, travaillant sur la reconnaissance mais en manque de reconnaissance. **E. F.**

L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS ET DES MANAGERS AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ DES RRH

En 2017, les RRH sont d'abord mobilisés sur la GPEC et la qualité de vie au travail des salariés. À moyen terme, leur principal enjeu est l'accompagnement des managers.

L'agenda politique et médiatique n'est pas celui des RRH. C'est la première chose qui frappe à la lecture de notre sondage « RRH, qui êtes-vous ? » La mise en œuvre d'un accord de compétitivité, d'un accord de maintien dans l'emploi, d'un PSE ou d'un plan de départs volontaires, en général bien relayée par les politiques et les médias, ne concerne pas plus de 6% des RRH.

Il en est de même des dossiers « sociétaux » : l'accompagnement des salariés aidants, la gestion

du fait religieux, le contrôle de la compliance, l'accompagnement des salariés souffrant d'addiction et la lutte contre les incivilités sont des sujets pour moins de 22% des RRH. La mise en place du télétravail, poussée par les gouvernements et les partenaires sociaux, ne concerne que 26% des RRH. « Il y a un décalage entre ce que les médias disent des RH et la pratique des RH dans les entreprises », constate Jean-Paul Charlez, président de l'ANDRH, DGRH d'Etam. En 2017, le quotidien des RRH est d'abord la GPEC pour

71% d'entre eux. Pas l'obligation triennale de négocier mais « la gestion individuelle et collective des compétences des salariés », explique Jean-Paul Charlez. « Dans les petites entités, la GPEC fait encore sens pour les RRH, analyse Jean Pralong, pro-

Le quotidien des RRH est la gestion individuelle et collective des compétences des salariés.

fesseur de GRH à Neoma business school. C'est le remplacement des partants, une manière de stabiliser les compétences, de toujours disposer d'un plan B. » Plus généralement, la mise en œuvre de nouveaux processus (recrutement, entretiens annuels et professionnels...) est l'actualité de 68% des RRH.

Les autres dossiers qui occupent nombre de RRH relèvent de la qualité de vie au travail au sens large, de « l'intérêt porté aux salariés pour améliorer leur bien-être et contribuer à l'activité de l'entreprise », explique le président de l'ANDRH. Il peut s'agir d'actions en faveur de l'égalité hommes-femmes (citées par 48% des RRH); de l'accompagnement de la digitalisation des métiers (45%), de celui des salariés en arrêt de longue durée (42%), de la mise en place d'une politique d'amélioration de la santé des salariés (42%) ou de la fidélisation des talents (41%). **E. F.**

Les managers, une population cible pour les RRH

Si l'accompagnement des salariés est l'actualité des RRH, l'accompagnement des managers est leur grand enjeu pour les prochaines années, qu'il s'agisse du développement des compétences managériales (cité par 50% des RRH) ou de l'accompagnement des managers dans leurs missions RH (37%). « Les managers sont en général promus sur leur technicité dans leur domaine et pas sur leurs connaissances en RH ou sur leurs compétences en management, relève le président de l'ANDRH. Il est donc pertinent que les RRH accompagnent les managers pour les aider à progresser. » Le transfert de responsabilités RH vers les managers trace une ligne entre les moments où le RRH doit conseiller (sur la formation par exemple) et ceux où il doit décider (sur la santé au travail notamment). Les autres enjeux des RRH pour les années à venir sont l'attraction et la fidélisation des talents (31%), l'accompagnement des réorganisations (28%) et l'amélioration de la qualité de vie au travail (27%). ♦

— L'enquête —

PORTRAIT



L'épanouissement dans la diversité des missions

ANNE-LAURE TAPPONIER ADJOINTE AU DRH À GARANCE

De l'accompagnement des managers dans le développement de leurs collaborateurs au pilotage de la GPEC, en passant par le plan de formation, la négociation avec les IRP et la mise en œuvre des accords avec les partenaires sociaux, Anne-Laure Tapponier intervient sur tous les aspects de la fonction RH. Pour mener ces missions à bien, l'adjointe au directeur des ressources humaines de Garance, la première mutuelle de France sur le marché de la retraite Madelin, qui compte 220 collaborateurs, «échange beaucoup avec le directeur général, le directeur général délégué en charge des RH, le comité de direction et les cabinets spécialisés qui accompagnent l'entreprise».

Anne-Laure Tapponier a été attirée précocement vers les RH, puisqu'elle a toujours exercé le métier pour lequel elle a été formée. Après avoir décroché, en 2000, un master RH de l'École supérieure de gestion (ESG) et être passée par le service RH d'une SSII, elle est embauchée en 2006 à Garance, où elle s'épanouit dans «la diversité de ses missions» et «l'accompagnement des salariés dans leur développement et celui de l'entreprise, sachant que le plus

gratifiant, c'est la réussite collective». Une réussite à laquelle elle a contribué en planchant sur le bien-être au travail des salariés de la mutuelle, distinguée par le label Best Workplaces 2017 pour avoir enrichi les services destinés aux collaborateurs : conciergerie d'entreprise, massages assis sur le lieu de travail, cours de sophrologie axés sur la réduction du stress... Ces initiatives doivent beaucoup à la conviction d'Anne-Laure Tapponier qu'il faut traiter les salariés comme des «clients» pour «entretenir leur motivation et leur engagement».

Actuellement, l'adjointe au DRH travaille au développement de la marque employeur (notamment sur les réseaux sociaux) et à la mise en place d'une GPEC. Un programme dense qui ne l'empêche pas, à 40 ans, de réfléchir à la suite de sa carrière. Sachant que le DG en charge des RH n'exerce pas à plein temps sur cette fonction, Garance envisage en effet la création d'une direction des ressources humaines autonome. «Cela me permettra d'évoluer vers un poste avec une dimension stratégique plus importante et un accompagnement des directions plus marqué.» **FRÉDÉRIC BRILLET**

Les RH de A à Z avec le soutien du groupe

MAGALI AUSTRUY-BARAS RRH DE SITE À ELIS TOULOUSE

À 35 ans et après dix ans dans les ressources humaines, Magali Austruy-Baras, RRH de site chez Elis, à Toulouse, affirme être toujours heureuse d'avoir choisi ce métier. Énergique, elle a commencé comme chargée de recrutement dans une agence d'intérim bordelaise en parallèle de sa double licence en droit public et droit privé. Une fois son DEA avec une spécialisation en droit du travail en poche, elle a géré successivement les ressources humaines de deux PME, avant d'arriver en 2012 chez Elis, leader européen du service aux entreprises (blanchisserie industrielle, services d'hygiène...), employant 25 000 salariés dans le monde. «Pour la première fois de ma carrière, je me retrouvais dans une entreprise en pleine expansion, raconte-t-elle. Mon poste a

été ouvert en vue de la création d'un nouvel atelier de blanchisserie, dont le personnel est passé en quelques années de 35 salariés à plus de 200.» Le site toulousain, qui comprend des unités à Toulouse, Saint-Alban et Capdenac (Aveyron), regroupe aujourd'hui 400 salariés.

«Mon rôle est très généraliste puisque je m'occupe des RH de A à Z, de l'entrée du collaborateur à sa sortie», explique la jeune femme, qui a consacré beaucoup de temps au recrutement depuis quatre ans. «J'ai la responsabilité du maintien d'un bon climat social, ce qui est très important chez Elis, poursuit-elle. Ce n'est pas la partie la plus compliquée de mon métier car nous sommes dans une situation de création d'emplois. Nous disposons d'outils pour sui-

vre la satisfaction des collaborateurs : une enquête sociale tous les deux ans, des droits d'expression tous les ans, des CE et DP très actifs avec qui nous avons un dialogue constructif.»

Son poste comprend aussi une partie de conseil aux opérationnels dans les domaines de l'organisation et de la communication, des aspects disciplinaires et liés à la sécurité du travail, en collaboration avec le responsable maintenance et une responsable QHSE sur site. Celle qui a passé plusieurs années en PME apprécie les moyens et le soutien que lui apporte le siège du groupe à Saint-Cloud (92) : un service formation avec un centre dédié et des programmes de formation par métier, un service juridique social de trois personnes, un service gestion de

paie cadres, un SIRH, un service reporting et gestion des données sociales et un service QHSE... Hiérarchiquement, elle est rattachée, à la RRH régionale Sud-Ouest. Il n'y a que deux RRH de site en région, sur les deux plus gros sites.

Selon Magali Austruy-Baras, Elis est en avance sur la loi dans bien des domaines, notamment la pénibilité et le contrat de génération. «En ayant construit une nouvelle usine, nous avons travaillé sur les conditions de travail, le bruit, les gestes répétitifs», assure-t-elle. Pour cette passionnée de développement personnel, il est important que les RRH restent proches du terrain. «Le bien-être des collaborateurs n'est pas seulement un objectif humainement souhaitable, c'est aussi une excellente manière de s'assurer de l'investissement de tous dans la réussite de l'entreprise à long terme», déclare-t-elle. Dans trois ans, elle se voit gérer un périmètre plus grand ou se spécialiser dans les relations sociales.

CATHERINE SANSON-STERN

RRH Qui êtes-vous ?

De l'intérêt d'être RRH dans une PME en expansion

AUDREY VENTURI RRH À KELEY CONSULTING

Recrutée il y a deux ans pour faire du sourcing dans une des quatre business units de Keley consulting, Audrey Venturi intervient aujourd'hui sur la totalité du périmètre de la société et traite de multiples dossiers. « J'ai beaucoup évolué en peu de temps », se réjouit la RRH de cette société de conseils et d'ingénierie en technologies de l'information employant 80 personnes.

Installée à Paris, Keley consulting intervient sur quatre marchés en expansion : études de marché dans le domaine du digital, développement web, création graphique et data marketing. « Nous employons 40 personnes il y a un an et demi ; 80 aujourd'hui ; j'ai

encore 50 recrutements à réaliser », explique la RRH. La chasse de profils en pénurie est une de ses missions prioritaires ; une partie de son salaire variable est indexée sur l'atteinte d'objectifs de recrutements (30 par an). Les autres objectifs impactant sa rémunération sont la satisfaction des salariés et la mise en œuvre du plan de formation.

À côté de cela, Audrey Venturi et son équipe de trois personnes interviennent dans plusieurs domaines : relations écoles (salon, interventions) ; création de moocs à destination des salariés ; organisation de conférences filmées ; mise en place et analyse d'enquêtes de satisfaction interne ;

évaluation à 360° pour les managers ; un projet d'*incentive* annuel (week-end d'intégration à Palma de Majorque en 2016 pour les dix derniers recrutés) ; montage des dossiers de formation avec le Fafiec ; rédaction des contrats de travail et des contrats de prestations ; suivi régulier des évolutions réglementaires ; entretiens annuels ; optimisation du processus de recrutement (benchmark d'outils de gestion du vivier, entretiens en visioconférence).

La gestion des temps, la paie, les litiges, les ruptures de contrats, les déclarations Urssaf et les notes de frais sont délégués au pôle administratif et financier. Bien qu'il existe une délégation unique du

personnel, son poste ne comporte pas de relations sociales formelles : celles-ci sont traitées au fil de l'eau.

Intervenant à la fois dans les domaines des RH, de la communication interne et du juridique, elle est polyvalente et autonome. C'est d'ailleurs pour cette qualité et pour sa connaissance des métiers informatiques qu'elle a été recrutée chez Keley consulting, après être passée par le cabinet de recrutement Hays. Titulaire d'un DESS en RH, elle gère, à 30 ans et avec sept ans d'ancienneté dans la profession, une équipe de trois personnes (dont la paie), dispose de son propre budget et rapporte directement au PDG fondateur de l'entreprise et à son associé. Dans les années à venir, elle se projette avec davantage d'effectifs à gérer et donc des tâches plus complexes, « qui supposeront peut-être d'étoffer la RH avec un service juridique en droit social et en droit des sociétés ». **E. F.**

PORTRAIT



Du contact humain à la stratégie de l'entreprise

ANNELISE BRÉHIN RRH À ASAHI DIAMOND

« Mon métier est passionnant, s'enthousiasme Annelise Bréhin, RRH chez Asahi Diamond depuis trois ans. Je peux gérer une petite question d'un salarié, apparemment sans importance, mais qui en aura plus tard en cas de difficultés, comme être en comité de direction pour décider de l'avenir d'un département. » À 46 ans, diplômée d'une maîtrise d'histoire et d'un master en gestion des RH et stratégie des entreprises, elle a en charge les RH européennes (169 personnes) de cette entreprise japonaise spécialisée dans la production d'outils diamantés super-abrasifs pour l'aéronautique, l'automobile ou l'optique, qui emploie 2 000 salariés dans le monde.

L'usine de production et le siège Europe sont basés à Chartres, mais la RHH, rattachée au président français d'Asahi Diamond Industrial Europe, s'occupe aussi d'une unité commerciale en Allemagne. « Mon poste est très terrain, raconte-t-elle. Je suis tous les deux jours dans les ateliers. Je connais tout le monde par son prénom. C'est de la métallurgie, donc très masculin. Quand je suis arrivée, j'ai compris que le seul moyen de bien passer auprès de ces messieurs qui travaillent sur des choses techniquement très pointues et sont très fiers de leur métier, c'était d'être au service des managers. Ils me sous-traitent tous leurs problèmes qui ne sont pas liés au technique : recrutements, stagiaires, discipline... » Secondée par une assistante

RH, Annelise Bréhin gère toute la fonction RH : recrutement, plan de formation, relations avec les partenaires sociaux, conflits, liens avec l'Opca Adefim (dont elle est membre du CA), rapports avec l'UIMM... « C'est la variété du poste que j'aime dans cette taille d'entreprise, souligne-t-elle. Je fais aussi partie du comité de direction qui intègre un des cinq Japonais présents sur place. »

Depuis son arrivée, Annelise Bréhin a beaucoup développé la mobilité interne. Après avoir suscité un peu d'inquiétude chez les ouvriers, la polyvalence permet désormais d'ajuster les besoins des ateliers tout en sécurisant l'emploi, dans un secteur mouvant et concurrentiel. La RHH a accompagné aussi, depuis deux ans l'implantation du lean manufacturing. « C'est un vrai changement de culture d'entreprise, reconnaît-elle. Le rangement de l'usine s'est métamorphosé. Nos patrons japonais ne l'ont pas reconnue ! Le travail de réflexion, avec des groupes interservices, a porté ses fruits. Nous sommes revenus en positif l'an dernier et avons pu distribuer des primes. »

À l'avenir, Annelise Bréhin souhaite la mise en place d'un SIRH qui lui permettra de suivre plus finement la montée en compétences des salariés. « Je perds encore trop de temps à faire des reportings artisanaux alors que je pourrais le consacrer à des tâches stratégiques », assure-t-elle. **C. S.-S.**

— L'enquête —

PORTRAIT



Les RH après 15 ans dans le commercial

BÉATRICE THERY RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT RH ET RELATIONS SOCIALES
AU CRÉDIT AGRICOLE CENTRE-EST

3 125 collaborateurs répartis sur trois sites et 297 agences sur sept départements (Rhône, Ain, Saône-et-Loire, Isère, Drôme et Ardèche), opérant dans une large palette de métiers (bancassurance, immobilier, conseil auprès des particuliers et des entrepreneurs), tel est le périmètre d'action de Béatrice Thery, 54 ans, responsable développement RH et relations sociales du Crédit Agricole Centre-Est. Après quinze ans dans des fonctions commerciales, elle a migré, en 2003, vers les RH : « J'avais envie de travailler sur l'humain, de projeter mon action vers le moyen terme, de lever le nez du guidon », déclare-t-elle.

Dans ses fonctions, elle apprécie surtout « la gestion des projets, la réflexion qui précède l'action et la mesure de la réussite ». Comme ce projet, sur lequel elle a planché, de remplacement des absents par un volant de conseillers passant d'une agence à l'autre. Ce qui a le plus changé dans le métier des RH depuis les quatorze ans qu'elle y opère ? « Tout va beaucoup plus vite, nous devons gagner en réactivité. » Des exemples ? « L'application Tinder qui accélère le cycle de recrutement. Et les salariés qui deviennent plus exigeants, au même titre que nos clients. »

Au Crédit Agricole, elle contribue, avec toute l'équipe RH, à répondre à trois défis prioritaires : accompagnement de la transformation des métiers du fait de la modernisation et de l'automatisation des process en agence, évolution de la politique de formation (qui porte notamment sur le numérique et va recourir de plus en plus à l'e-learning) et évolution du mode de management (qui est moins directif et se rapproche du coaching). Dans ce contexte, Béatrice Thery impulse et met en œuvre la politique de recrutement et de mobilité en respectant la prévision de masse salariale, participe aux négociations avec les partenaires sociaux et assure la GPEC. « Nous recrutons 200 personnes par an et la plupart demeurent longtemps dans l'entreprise, il faut nous assurer de leur potentiel d'évolution », précise-t-elle. Entrée au Crédit Agricole il y a moins de deux ans dans un contexte de profonde transformation de l'entreprise, Béatrice Thery hésite pour la dernière étape de sa carrière. « Aujourd'hui, je souhaite mener à bien les projets qui m'ont été confiés. Dans trois ans, je pense que j'aurai envie de me faire plaisir soit en restant dans cette fonction, soit en repartant vers un poste commercial pour y apporter toute mon expérience RH ». **F. B.**

Tous les papiers se recyclent,
alors triions-les tous.

Il y a
des gestes simples
qui sont
des gestes forts.

La presse écrite s'engage pour le recyclage
des papiers avec Ecofolio.

