

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE



Étude de Métier

Les métiers des Ressources Humaines
Du "facteur travail" au "capital humain"

Octobre 2003

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,*
- . les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- . les pratiques de gestion des ressources humaines.*

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

L'étude sur "les métiers des ressources humaines" est la douzième étude réalisée par l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance depuis 1998, année de ses premières publications.

Chaque métier, au-delà du caractère polysémique du terme, correspond à une activité. Qu'il soit opérationnel ou fonctionnel, il concourt à la marche de l'entreprise et à son objectif prioritaire et central : répondre à la satisfaction du client.

Aucun métier ne s'inscrit donc dans une hiérarchisation significative. Son apport plus ou moins important, est indissociable de l'entreprise. Mais il peut prendre une dimension plus particulière, à certains moments, dans certaines conjonctures.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les métiers des ressources humaines.

Face au choc démographique, engendrant un risque de pénurie en matière de compétences, face à l'accroissement de la concurrence... les ressources humaines vont prendre une dimension encore plus primordiale dans les prochaines années.

La gestion du Capital Humain sera un élément fondamental de l'activité pour les entreprises, comme atout déterminant de concurrence.

Gérer les ressources humaines, c'est avant tout contribuer à les connaître et à participer à leur développement. Elles impliquent pour les hommes et les femmes qui en ont la charge, compétence et professionnalisme.

Cette étude réalisée en collaboration avec des praticiens R.H. de l'assurance, se veut un élément de contribution à la réflexion, un outil de connaissances pratiques, pour faire de "la gestion du Capital Humain", la reconnaissance de l'Homme par l'Homme.

Gérard Lobjeois et Norbert Girard
Paris, le 23 octobre 2003

Sommaire

Méthodologie	4
Introduction	5
A. Stratégies et facteur travail	6
1 - Le retournement de l'économie	6
2 - Le choc démographique	7
2. 1 - Une problématique récurrente et un enjeu structurel	7
2. 2 - La population R.H. n'est pas épargnée	8
2. 3 - Gérer le court et le long terme	10
3 - A son tour, le tertiaire fait sa révolution	12
3. 1 - La nouvelle donne de l'assurance	12
3. 2 - A la recherche de l'avantage concurrentiel	14
B. Rôle et missions de la fonction R.H.	16
1 - La GRH : partner du business plan	16
1. 1 - La personnification de la fonction	16
1. 2 - La place des R.H. dans l'entreprise	16
1. 3 - Des organisations en mutation	19
2 - Qui sont les RH ?	20
2. 1 - Recrutements et parcours de formation initiale	20
2. 2 - Quel devenir au sein des D.R.H. ?	23
3 - Les métiers traditionnels	24
3. 1 - La gestion des ressources humaines	25
3. 2 - La gestion des relations sociales	25
3. 3 - L'administration du personnel	25
3. 4 - La formation	26
3. 5 - Le médico-social	26
4 - Des chiffres et des Hommes	27
4. 1 - Données générales de la famille RH	27
4. 2 - Dynamique des sous-familles de métier	33
4. 3 - Les nouveaux entrants de la famille	40

5 - Les principales tendances observées en RH	44
5. 1 - Les "e-novations" ou l'impact des TIC	44
5. 2 - Les transferts de tâches	49
5. 3 - La formation comme levier des politiques RH	51
5. 4 - Le "MIRH", ou le poids croissant de l'international	52
5. 5 - La communication interne	53

C. Vers une nouvelle place pour la fonction R.H. ? **55**

1 - Dépasser l'approche comptable...	55
1. 1 - Du quantitatif au qualitatif	55
1. 2 - Bien-être et performance : simple humanisme ou besoin économique ?	57
2 - Replacer l'Homme au cœur des stratégies d'entreprise	59
2. 1 - Ethique et déontologie	59
2. 2 - Donner du sens à l'activité	59
3 - Des missions innovantes	60
3. 1 - Vers un marketing RH ?	60
3. 2 - Les services aux salariés	60

D. Quelques pistes de réflexion... **62**

Annexes **63**

• Référentiel ANDCP	64
• Fiches métiers de l'APEC	70
• Les diplômes en RH	80
• Divers ...	82
• Liste des participants à l'étude	84

Méthodologie

• Un groupe de travail permanent

Un groupe de travail, constitué d'une quinzaine de responsables ressources humaines de sociétés d'assurances, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude. Le Directeur de l'Apesa⁽¹⁾ a participé aux réunions du groupe de travail.

Les missions de ce groupe de professionnels étaient les suivantes :

- fournir l'information de base de cette étude par la présentation de l'organisation des activités des ressources humaines dans leur entreprise, les descriptions de métiers, les offres d'emplois, les programmes de formation, les études, les pratiques existantes, les projets en cours...
- réfléchir et échanger sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution des métiers, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux.
- discuter et valider les informations contenues dans ce rapport.

Ces travaux ont été réalisés entre septembre 2002 et septembre 2003, à raison d'une réunion par mois.

• Recueil de données / entretiens

Le contenu de cette étude fait appel :

- à la base de données de l'Observatoire qui rassemble des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 121 000 personnes. Les données utilisées concernent les années 1996 (année de constitution de la base) à 2001.
- des auditions et entretiens avec des responsables de la fonction ressources humaines ayant des expériences en matière de recrutement et de formation.
- des auditions avec des spécialistes de l'emploi.

Les organisations syndicales ont été régulièrement informées et ont pris part aux travaux sur les métiers des ressources humaines dans le cadre du comité de pilotage paritaire d'orientation qui s'est réuni fin 2002.

• Eléments bibliographiques

Cf. annexes (page 83)

Introduction

Alors qu'aux étals des libraires, il ne se passe guère de semaine sans que l'on voie fleurir un nouveau livre sur les ressources humaines, préparer une étude sur les métiers RH aurait pu passer pour une gageure...

Mais comme pour le marketing, si la littérature foisonne quand il s'agit d'expliquer les nouvelles modes en matière "d'incentive centers", de "e-learning", de "coaching"... et autres anglicismes, **peu d'ouvrages parlent des métiers eux-mêmes et expliquent le quotidien** de ceux là même qui composent les directions des ressources humaines. Quant à trouver un livre qui présente **la réalité socio-démographique de cette profession**, cela relève quasiment de la mission impossible.

Certes, on entend régulièrement parler du coût de la masse salariale et de l'effectif "idéal" d'une DRH. Mais on oublie alors de différencier les entreprises selon leur secteur économique (une entreprise du bâtiment se gère-t-elle comme une société d'assurances ?), et on néglige souvent dans le calcul la part d'activité externalisée et/ou "diluée" soit vers des collaborateurs d'autres directions, soit dans des applications informatiques (e-RH). **La fonction RH ne pouvant se limiter à une addition de salariés, elle doit être considérée par rapport à l'ensemble de ses missions productives.**

Pour ces raisons, il nous a paru important de **repartir du contexte particulier de l'assurance** avant de décrire les métiers des ressources humaines. Car la révolution qui s'opère ici, comme dans l'ensemble du secteur tertiaire, influe très largement sur les profils de compétence nécessaires et attendus. Les choix stratégiques des entreprises ont, en corollaire immédiat, de modifier les missions imparties aux DRH et donc, conséquemment, de faire évoluer les métiers RH.

Après cette mise en perspective, à notre sens incontournable, nous avons voulu donner au lecteur une vision socio-démographique des ressources humaines au sein du secteur de l'assurance. A partir de notre base de données sociales ⁽¹⁾, nous avons donc dressé un **"bilan social consolidé"** de la famille professionnelle, que nous avons **enrichi des multiples échanges conduits avec le groupe de travail et lors d'auditions.**

Enfin, et parce qu'un métier ne peut s'appréhender sans vision prospective, nous avons voulu **explorer les pistes de devenir de la fonction RH.** Malgré la néo-industrialisation en marche, on sent bien que la volonté d'un rééquilibrage entre vie privée et familiale, et vie professionnelle s'affirme et qu'elle répond à une logique plus floue qu'antérieurement, en particulier chez les jeunes cadres. Au-delà de la rémunération, les aspirations sociétales des salariés dans leur rapport au travail évoluent, influant sur la manière dont les entreprises se positionnent (ou devront se positionner) face à leur **"capital" humain.**

C'est donc par rapport à la prise en compte de ces diverses problématiques que nous avons cherché à contribuer, et tenter de donner aux professionnels de la fonction RH notamment, **quelques grilles de lecture** qui puissent les aider à **mieux appréhender leurs missions actuelles et futures.**

(1) Recueil de données statistiques à partir de l'enquête annuelle - ROMA

A - Stratégies et facteur travail

1 – Le retournement de l'économie

Seule activité connaissant **une inversion de son cycle de production**, l'assurance exige un modèle de gestion à part. De plus, l'importance des fonds gérés par la profession en fait le **premier investisseur institutionnel**. Ainsi, le législateur a été amené à mettre en place, au travers du Code des assurances, des règles prudentielles qui s'imposent à tous, notamment pour les placements venant en représentation des dettes dues aux assurés.

Les fluctuations de la Bourse et la gestion financière

Malgré ces règles strictes, et par le simple fait d'une forte présence dans les rouages économiques, **les résultats financiers de l'assurance restent intimement corrélés à la croissance et aux cours de la Bourse.**

Ainsi, après une décennie de forte croissance, où les plus values financières permettaient des résultats patents, la chute brutale de la Bourse, suivie d'un ralentissement durable de la croissance, a déréglé les équilibres comptables pourtant bien rodés.

Les sociétés d'assurances se sont donc trouvées confrontées à des moins values financières que les résultats techniques, juste équilibrés voire quelquefois déficitaires, ne permettaient pas de compenser. Et même si apparaissent les prémices d'une certaine reprise, la gestion financière reste en soi aléatoire.

Les catastrophes naturelles et industrielles

Par delà ces résultats financiers, il convient également de considérer les résultats techniques, constitués majoritairement par **le ratio sinistres/cotisations.**

Les conséquences de la hausse de la sinistralité, au niveau national (l'explosion de l'usine AZT, les inondations de la Somme et du Gard...), comme international (les attentats du 11 septembre 2001, les inondations en Europe centrale, les ouragans des Caraïbes...) ont fortement grevé les comptes et obligé les assureurs et les réassureurs à **revoir leurs politiques de souscription et de tarification.**

En phase de mondialisation de l'économie, ces évènements ont, et continuent de peser lourdement dans les résultats des entreprises d'assurances.

Un retour aux bases de l'assurance

Dans ce contexte tendu, les sociétés d'assurances se sont donc recentrées sur leur cœur d'activité, l'assurance, c'est-à-dire **la maîtrise financière du coût des risques souscrits.** Cette réorientation générale, très largement commentée par la presse, a d'ailleurs été un thème central des Entretiens de l'assurance en décembre 2002.

Pour parvenir à cette maîtrise des risques, les critères de souscription, de tarification, de détermination des plafonds de garantie, des franchises... sont les facteurs fondamentaux, à partir desquels se déterminent les résultats techniques. Certes, la gestion financière, par les plus values

qu'elle procure, est primordiale car elle permet d'accroître la rentabilité de l'entreprise, voire de compenser une sinistralité exceptionnelle, mais elle ne constitue pas ce que l'on entend classiquement par "cœur de métier" de l'assurance.

Des conséquences RH irréversibles...

C'est donc pour l'ensemble de ces raisons, que les entreprises du secteur ont dû réviser leur mode de gestion et repenser leur stratégie. Et si ces difficultés paraissent conjoncturelles, elles auront malgré tout des conséquences structurelles et irréversibles.

En matière de gestion du personnel, la considération ubiquitaire du rapport coût/productivité pourrait en effet remettre en cause le pacte social de la profession en matière de politique de l'emploi. Jusqu'à présent, les ajustements d'effectifs se sont toujours opérés par la régulation naturelle démographique et l'absence de licenciement collectif.

2 - Le choc démographique

A ces différents facteurs s'ajoute encore le choc démographique à venir, lequel est sous-tendu d'une part, par l'évolution de la pyramide des âges de la population des salariés de l'assurance, et qu'exacerbe d'autre part, l'écart en volume entre les classes "pleines" sortantes et les classes "creuses" qui entrent sur le marché du travail.

2.1 - Une problématique récurrente et un enjeu structurel

Dans l'étude parue en décembre 2002, "Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ...ou une autre politique de l'âge !", nous avons déjà exposé l'ampleur de cette problématique dans le contexte assuranciel et donné quelques pistes de réflexion. Il ne s'agit donc pas ici de reprendre l'intégralité de ce document mais d'en rappeler les principales clefs.

2.1.1 - Le choc démographique en chiffres

D'ici à 2014, 38 117 personnes présentes aujourd'hui, soit **31,5% de la population auront atteint l'âge de 60 ans**. Sur la base d'une population totale de 121 000 personnes au 31/12/2001, près d'un salarié sur trois, toutes familles réunies, et près d'un salarié sur deux, sur la population dite administrative, sont directement concernés. Dans le même temps, **14 849 cadres, soit 39% de la population** atteindront l'âge de 60 ans d'ici à 2014.

Cependant, cette approche prospective, basée sur un vieillissement théorique et linéaire de la population, masque en fait une autre réalité : l'**âge effectif de cessation d'activité**. Nos analyses statistiques ont ainsi démontré qu'aujourd'hui dans l'assurance, l'**âge moyen de cessation d'activité se situe à 55,4 ans pour les non cadres et à 57,6 ans pour les cadres**.

2.1.2 - Conséquences pour l'entreprise

Les impacts de ce choc démographique seront bien évidemment multiples. Sans chercher à être exhaustif, certains effets conséquents se dégagent d'ores et déjà, d'où l'importance primordiale pour les entreprises d'engager **une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) :

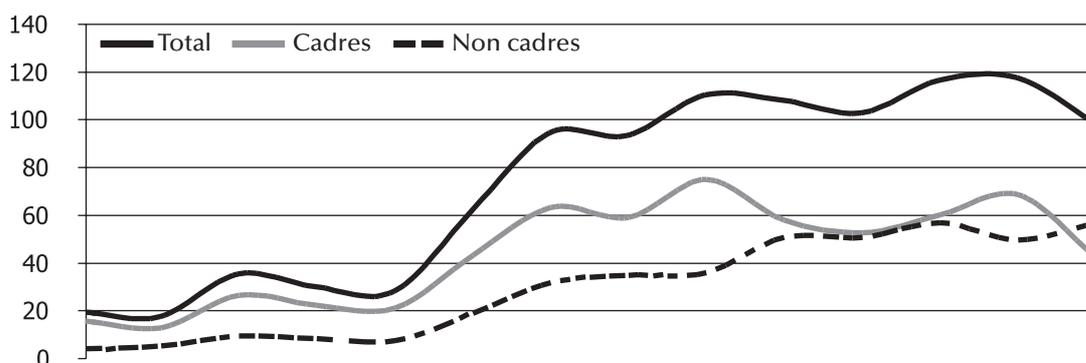
- **Pertes en volume** : la conséquence la plus immédiate se traduira par une diminution des effectifs. Et si l'on se doute qu'à la faveur de l'industrialisation permise par les progrès informatiques, les entreprises ne remplaceront pas leurs effectifs à un pour un, encore faudra-t-il définir précisément le, ou plutôt les taux de substitution. Car dans une vision à moyen et long terme, les recrutements (internes et/ou externes) devront **prendre en compte les dynamiques individuelles de chaque métier** - émergent, en transformation ou en disparition - et définir tant quantitativement que qualitativement, les volumes idoines à remplacer.
- **Pertes de savoir-clefs** : dans les faits, le risque majeur à éviter sera surtout celui d'une perte des savoir-clefs (ou savoirs critiques). Si la majorité des entreprises d'assurances s'est lancée dans la construction de référentiels de compétences et de cartographie des métiers, **chaque compétence doit aussi être identifiée et pesée** par rapport à la plus value qu'elle représente (aujourd'hui et demain).
- **Organisation de la transmission de ces savoirs** : de même, la transmission des savoir-clefs ne peut s'envisager qu'avec **une période d'anticipation suffisante pour permettre notamment un "tuilage" entre générations**. Si certaines compétences peuvent être transmises en quelques mois, d'autres nécessitent un apprentissage beaucoup plus long. Un actuaire ou un souscripteur "grands comptes" se forment en plusieurs années. L'étendue de leurs savoirs et la complexité de leurs expertises exigent donc, outre une identification de ces savoirs critiques, **un repérage des collaborateurs à potentiel** susceptibles de les remplacer.
- **Politiques RH** : de facto, **des politiques différenciées** de gestion de carrière, de formation et de recrutement devront être mises en place pour répondre à ces enjeux cruciaux. A partir d'une cartographie des métiers, des passerelles devront être recensées pour valoriser les compétences transverses déjà détenues et indiquer les parcours de formation qui permettront de combler les manques.
- **Redressement de l'âge de cessation d'activité** : le remodelage de la pyramide des âges étant en soi insuffisant pour prévenir le choc démographique, **une autre politique de l'âge** devra être mise en œuvre, notamment en redressant l'âge réel de cessation d'activité, de telle sorte qu'il se rapproche de l'âge légal de la retraite.

Au final, ce travail d'anticipation correspond non seulement à la prise en compte du choc démographique, mais aussi, d'une manière beaucoup plus large, à celle des mutations de "l'industrie de l'assurance". Il en découlera nécessairement **un surcoût salarial provisoire, mais qui à terme, s'amortira naturellement** par cette GPEC. Car on ne récolte que ce que l'on a semé...

2. 2 - La population R.H. n'est pas épargnée

A l'instar du reste de l'entreprise, les DRH elles-mêmes ne sont pas épargnées par le phénomène. Les salariés qui les composent connaissent eux aussi ces mêmes problématiques de **renouvellement des effectifs et de maintien des compétences**.

* Répartition cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014



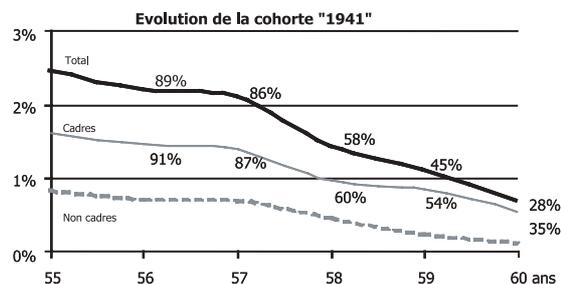
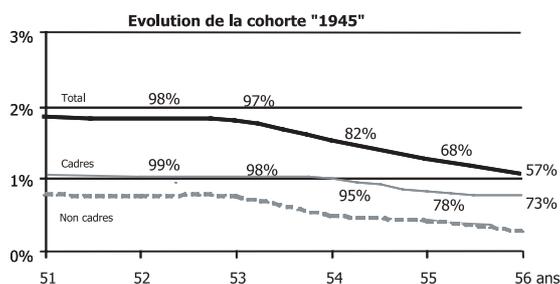
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cadres	15	12	25	21	20	42	62	58	74	57	52	59	68	41
Non cadres	3	4	8	7	6	18	31	34	35	50	50	56	49	56
Total	18	16	34	28	26	60	93	92	109	107	101	115	116	97
Total cumul	18	34	68	96	122	183	275	367	476	582	684	799	915	1 012
% Cadres	82%	73%	75%	74%	76%	70%	67%	63%	68%	53%	51%	51%	58%	42%

Le graphe ci-dessus montre ainsi que la problématique du choc démographique se pose avec encore plus d'acuité pour la famille ressources humaines.

Sur 100 personnes présentes au 31/12/2001, 36 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014. Or, sur ces 36 personnes, 60% sont des cadres.

Par ailleurs, et comme pour l'ensemble de la population travaillant dans l'assurance, cette projection doit être complétée par une analyse plus fine de l'âge réel de cessation d'activité.

* Age réel de cessation d'activité dans la famille RH



Ainsi, l'analyse spécifique des cohortes "1941" et "1945" montre que 57% des salariés de la famille RH demeurent jusqu'à 56 ans. De même, sur 100 salariés de 55 ans, seulement 28% restent jusqu'à 60 ans.

Par extrapolation statistique des valeurs mise en exergue ci-dessus, nous pouvons donc déterminer que **seulement 16% environ de la population RH atteint l'âge de 60 ans dans les entreprises d'assurances, soit moins d'un salarié sur six.**

2. 3 - Gérer le court et le long terme

Face à ce véritable choc démographique, les DRH se trouvent confrontées à une double problématique, tant vis-à-vis des populations qu'elles ont à gérer, qu'en ce qui les concerne elles-mêmes :

- d'une part, **gérer les effectifs actuels**, dans une période de restrictions budgétaires, voire de diminution en volume des effectifs-cibles,
- et d'autre part, **anticiper les pertes de compétences** générées par des départs massifs, tout en prenant en compte l'évolution des process, des organisations, des technologies...

La difficulté de l'exercice repose donc pour une large part sur la déclinaison des choix stratégiques des entreprises.

Pour les gestionnaires RH, il s'agit alors d'assurer la bonne adéquation en compétences face aux besoins actuels de l'entreprise, mais aussi, grâce à un travail de veille sur l'évolution des métiers, **de pouvoir détecter les salariés à potentiel** qu'il conviendra de promouvoir et de ne recruter que là où des manques apparaîtront.

Or, cet objectif normalement principal des DRH, et qui ne peut se situer que dans le cadre d'une politique à long terme, se trouve dans les faits confronté à la vision "court-termiste" qu'imposent les marchés. Les besoins immédiats de rentabilité s'expliquent en premier lieu par la situation conjoncturelle précédemment exposée, laquelle brouille les données générales de cette problématique, et oblige parfois les DRH à **des choix antinomiques**.

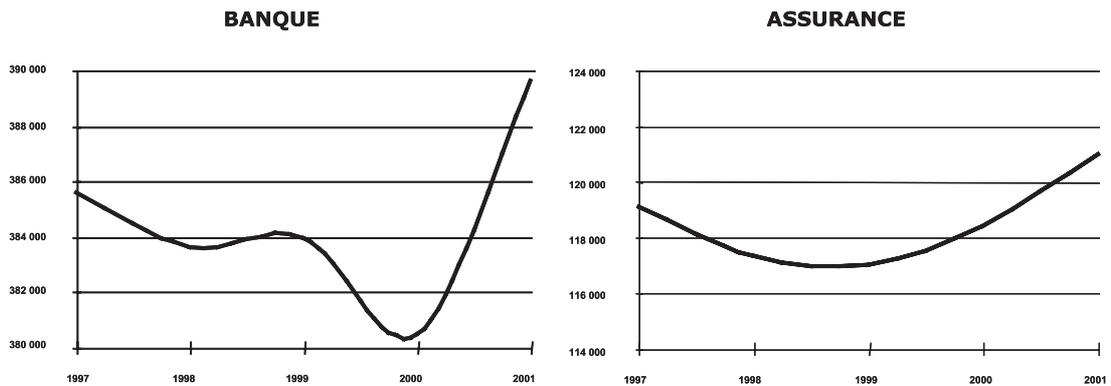
Les restrictions budgétaires et d'effectifs auxquelles ils sont soumis peuvent, pour partie, se justifier par les perspectives d'automatisation croissante des process. En particulier, ceux-ci pourraient influencer sur l'évolution quantitative des emplois non cadres. Mais rappelons que dans le secteur de l'assurance, où le coût de la main d'œuvre n'est pas aussi "pesant" qu'ailleurs dans les comptes de résultats, **une diminution brutale des effectifs pourrait à terme nuire à l'efficacité et à la compétitivité, et surtout à la qualité de service des sociétés traditionnelles**.

Sans laxisme en matière d'effectifs, il semble malgré tout incontournable de devoir prévoir une période minimale de "tuilage" entre les différentes générations afin :

- d'attirer les jeunes dans la profession et les fidéliser – et contenir le turnover,
- d'organiser la transmission des savoirs critiques,
- de maintenir l'employabilité – surtout si l'âge réel de cessation d'activité tend vers 60 ans,
- ... et de garantir ainsi aux sociétés d'assurances la permanence de leurs capacités de production.

Parallèlement, face aux tensions qui déjà se ressentent sur le marché de l'emploi, l'assurance va de plus en plus se trouver en concurrence directe avec **d'autres secteurs qui recherchent les mêmes profils de recrues**, telles que la fonction publique ou la banque et la finance.

* Evolution comparée des effectifs de la banque et de l'assurance de 1997 à 2001



Sources : FBF - Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Dans le graphe ci-avant, il apparaît très nettement que **le secteur bancaire**, après avoir réduit ses effectifs ces dernières années, **recrute aujourd'hui massivement**. En effet, ces embauches correspondent en majorité au renouvellement rendu nécessaire par la politique de cessation anticipée d'activité, notamment par les "grandes" banques (préretraites), mais surtout anticipent la pénurie à venir (puisque le taux de renouvellement constaté est supérieur en volume à la simple compensation des départs).

La concurrence, qui s'opère sur les marchés financiers, sévit donc également sur le marché de l'emploi... **Et faute de relativiser le coût proportionnel du "facteur travail", les entreprises d'assurances risquent de se trouver en pénurie de compétences face à la rareté prévisible du "capital humain"**.

A travers l'exemple de la banque, nous sommes au cœur de la contradiction apparente : le "macro-économique" de long terme, et l'intérêt immédiat des entreprises :

- concilier le redressement du taux d'activité, par le recul de l'âge de départ,
- et recruter tout de suite pour anticiper le choc démographique et la pénurie d'expertise.

En cela, **le rôle d'arbitrage des DRH** s'avère particulièrement délicat.

Le choc démographique

L'importance des départs massifs générés par le choc démographique, et la pénurie de jeunes diplômés sur le marché de l'emploi, vont inévitablement perturber le fonctionnement des entreprises d'assurances, les obligeant à anticiper les pertes de compétences prévisibles. En effet, un tiers de la population et près d'un cadre sur deux atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014...

*Dans cette perspective, et malgré le contexte économique difficile, les DRH ont à gérer, tant d'un point de vue quantitatif et qualitatif, qu'à court et moyen terme, **le défi d'une bonne et constante adéquation entre les ressources disponibles et les besoins de l'entreprise.***

3 - A son tour, le tertiaire fait sa révolution

Après l'agriculture et l'industrie, aidé en cela par les technologies de l'information et des communications (TIC), le secteur tertiaire fait "sa" révolution.

Peu importe que ce soient les options stratégiques qui conduisent à des choix technologiques, ou plutôt le progrès technique qui permette ces options : les TIC irradient dans tous les domaines de l'entreprise. Au final, **tous les secteurs, toutes les strates de l'entreprise sont concernés** par le déploiement d'un outil informatique omniprésent, qui modifie jusque dans ses plus infimes recoins le quotidien du système productif.

Pour les entreprises, il s'agit dorénavant de se repositionner face à leur marché, afin d'accroître leur compétitivité. Et pour les DRH, désormais partenaires des plans d'action, ceux-ci doivent **veiller à la cohérence des moyens humains, face aux choix stratégiques et technologiques.**

3.1 - La nouvelle donne de l'assurance

3.1.1 - Une concurrence exacerbée

Sans remonter à la genèse de l'assurance, force est de constater que le paysage assurantiel français a vécu ses plus profondes mutations en une trentaine d'années seulement. Les banques, la CNP, la grande distribution, les constructeurs automobiles... sont autant d'acteurs nouveaux qui sont venus progressivement "bousculer" le monde de l'assurance.

Toujours sur fond de fusions et de concentrations, tous (au sens large) se trouvent aujourd'hui confrontés à la nécessité de devoir composer avec le contexte économique difficile, s'ils veulent renouer avec la rentabilité d'antan. Les entreprises d'assurances doivent donc faire preuve d'un dynamisme remarquable pour s'adapter à la nouvelle donne d'**une concurrence d'autant plus vive que les marchés connaissent une croissance limitée.**

3.1.2 - La banalisation des produits

Malgré tout, que ce soit en assurances de dommages (habitation, automobile...) ou en assurances de personnes (santé, vie, placements...), force est de constater que les offres de couverture proposées par la pléthore d'acteurs du marché de l'assurance présentent **de nombreux points de similitude.**

Certes, la gestion de la relation client (CRM) a permis une personnalisation des contrats, mais pour l'essentiel, les contrats demeurent dans des cadres qui, somme toute, se ressemblent fortement d'une société à l'autre. C'est que **l'assurance a sans doute atteint aujourd'hui une certaine forme de maturité**, chaque assurable disposant de toutes les formes et possibilités d'assurances voulues, au sein d'un marché ultra concurrentiel...

Face à cette banalisation des produits, les entreprises d'assurances cherchent donc à **développer des stratégies de différenciation** qui puissent mettre en avant leurs avantages discriminants. Les modes de distribution, le "packaging", l'organisation interne, les plates-formes de gestion, les chartes de qualité... sont autant de réponses qui visent à atteindre cet objectif.

3. 1. 3 - L'assurbanque

A l'instar des banques qui proposent des produits d'assurance, les sociétés d'assurances ont également cherché à se diversifier pour offrir, quant à elles, des produits bancaires. Il s'agit là d'un élargissement des gammes de contrats s'inscrivant dans **une logique globale de services financiers**.

Que l'offre de produits bancaires s'effectue par accord de partenariat ou que les sociétés d'assurances créent leur propre banque, il s'agit avant tout **de fidéliser ses clients par le multi-équipement, et de gagner des parts de marché**.

Notons que le secteur automobile, dernier concurrent entrant, se réorganise également selon cette même logique de "guichet unique" en proposant, outre la vente d'un véhicule, son financement, son entretien, son assistance, son assurance... voire son rachat ultérieur.

Un autre exemple, pris dans le secteur nautique cette fois, est révélateur de cette évolution : face aux ports de plaisance qui affichent complet, les vendeurs proposent, en plus du bateau, une place de stationnement...

Aussi, dans un contexte d'hyper concurrence, ce repositionnement permet-il de **dépasser la vente seule du produit "de base"**, et de s'axer dans une véritable logique de service-client : la multiplication des liens contractuels permet d'améliorer sa présence, de conforter la qualité de ses relations... et d'accroître son chiffre d'affaires.

3. 1. 4 - Le recentrage sur le service-client

De fait, le service-client est au cœur de toutes les stratégies : quel que soit le métier exercé, on constate d'ailleurs dans l'évolution des profils de compétence **une prédominance des savoirs comportementaux** – ou savoir-être.

Que l'on se situe dans les métiers traditionnels de "back office", dans les métiers purement techniques ou transversaux, la prise en compte de la relation client est une constante sur laquelle les sociétés travaillent ardemment. L'assurance ayant, de plus, une image négative auprès des populations, il s'agit par là **d'améliorer sa notoriété** pour attirer et faire adhérer, plutôt que de simplement chercher à vendre... des assurances obligatoires.

3. 1. 5 - Fusions et restructurations : la culture du changement

Certes, les multiples fusions et concentrations opérées ces dernières années ont modifié en profondeur le paysage de l'assurance française, entraînant tout autant de réorganisations internes, lesquelles ont obligé les équipes à devoir **assurer leur employabilité, notamment par des reconversions** dans d'autres métiers.

Cependant, il semble que l'évolution majeure observée est surtout celle d'**une culture du changement**. En effet, il est devenu improbable que l'on puisse dorénavant envisager d'effectuer toute sa carrière sur un même poste (même évolutif dans ses activités et dans les compétences à mettre en œuvre), voire dans la même famille de métier.

De plus en plus, **les parcours professionnels s'organisent par des cumuls d'expériences** dans des domaines divers. Ainsi se crée un besoin d'employabilité à long terme, qui implique la mise en place d'**une formation tout au long de la vie**.

3. 2 - A la recherche de l'avantage concurrentiel

Dans cette course à la compétitivité, les entreprises cherchent donc des avantages discriminants qui les différencient de leurs concurrents et leur donnent des atouts singuliers.

3. 2. 1 - *L'organisation...*

S'il n'y a pas aujourd'hui de véritable modèle d'organisation prégnant, l'histoire ayant pu façonner les entreprises d'assurances différemment, certaines tendances lourdes apparaissent qui montrent l'importance des choix organisationnels pour gagner en compétitivité.

Ainsi, l'informatique, qui est passée d'une logique de progiciels éparses à un système d'information unique et centralisé, a permis de réviser les process et de **généraliser des plates-formes de gestion**. Cela vaut tout d'abord pour les métiers de la gestion des contrats (les cœurs de métier de l'assurance), mais on constate que cette forme d'organisation se développe également dans d'autres domaines, tels que les ressources humaines ou l'informatique. De fait, les métiers traditionnellement dits de "back office" tendent à disparaître, ou à se limiter à des champs congrus, hors traitements de masses.

Dans ces nouveaux choix d'organisation, même s'il ne s'agit parfois que de simples expérimentations, **on relève aussi une part croissante d'activités externalisées**. Ainsi, la "simple" sous-traitance côtoie l'infogérance, la tierce maintenance et autres partenariats. Comme pour le secteur secondaire, **l'assurance recourt désormais à toute la palette des options possibles** qui sont susceptibles de lui apporter une plus value.

3. 2. 2 - *... les profils de compétence...*

Peut être alors faut-il envisager que face à cette nouvelle situation, il faille plutôt **substituer à la logique corporatiste des métiers, celle d'une approche par les compétences**.

D'une part, parce que les évolutions de carrière s'organisent davantage selon les expériences plurielles qui ont permis **d'accumuler des compétences variées**. Et d'autre part, afin que les promotions puissent s'apprécier dans **des logiques transversales, et non plus seulement verticales** (au sens hiérarchique).

On constate d'ailleurs dans moult secteurs que **les profils à double, voire triple domaines de compétence sont de plus en plus recherchés** (informatique, marketing, actuariat, RH...), et constituent alors des avantages individuels certains en terme d'adaptabilité, et donc d'employabilité.

a) **Recrutements et gestion de carrière**

Travers typiquement français, les recrutements préfèrent généralement les têtes bien pleines (entendons "diplômés") aux têtes bien faites... Sans remettre en question l'intérêt et la sélectivité des formations universitaires, chacun constate pourtant que les jeunes diplômés ont normalement besoin d'un temps d'apprentissage aux réalités des entreprises pour devenir véritablement opérationnels.

Ces inadéquations partielles du système productif de l'Education Nationale – dans l'équilibre nécessaire entre théorie et pratique - devraient donc amener les entreprises à **privilégier les solutions d'alternance et/ou de formation continue** pour les salariés à potentiel.

b) **Formation**

Partant de ce constat, à mettre en parallèle avec les conséquences du choc démographique et la pénurie de nouveaux entrants, la formation tout au long de la vie doit devenir une réalité systématisée qui permettra notamment de **promouvoir l'ascenseur social et les gestions de deuxième carrière**.

3. 2. 3 - ... et la motivation ?

Point généralement mis à l'index lors de l'élaboration des stratégies d'entreprise, la motivation des salariés mérite néanmoins, ou méritera de plus en plus, d'être reconsidérée...

Indépendamment des motivations découlant des seuls aspects salariaux, il convient **de s'interroger sur les liens entre motivation et qualité de service**. Dans le contexte général, existent-ils de véritables avantages concurrentiels entre entreprises ? Car même si chacune cherche à développer sa stratégie de différenciation, force est de constater que la banalisation des produits de masse permet difficilement d'y parvenir. De même, la révision des modes de distribution, des organisations internes et des process, améliore les coûts de production et la qualité de service, mais ne suffit pas à créer un avantage suffisamment discriminant sur la marque, par rapport à **une concurrence qui, finalement, exploite peu ou prou les mêmes recettes...**

De fait, la qualité (ou le sentiment de qualité perçu par l'assuré) repose davantage sur la relation client que sur les autres éléments constitutifs du contrat d'assurance. L'assurance, par son nécessaire cadrage juridique et dans son positionnement sociétal, ne jouit malheureusement pas d'une image particulièrement positive...

Or **la qualité de la relation client est avant tout le fait du salarié** en charge de cette gestion. Et de la motivation de ce salarié dépend conséquemment la satisfaction du client.

Déjà par endroits, certaines entreprises se sont engagées dans cette voie afin de tenter de déterminer, notamment au travers **d'indicateurs de climat social**, les liens de dépendance possibles entre "bien-être professionnel", absentéisme, productivité (notion prise dans l'acceptation large du terme, c'est-à-dire tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif) et qualité de service.

L'accueil téléphonique bien sûr, mais aussi les résiliations, les taux d'équipement ou encore la fidélisation peuvent être analysés plus finement, en corrélation avec ces indicateurs sociaux.

De même, dans des logiques de développement durable, certaines entreprises cherchent à **favoriser la gestion sociale de leurs salariés pour gagner en notation** et ainsi se démarquer. Si la tendance n'est encore qu'en émergence, on peut toutefois se féliciter d'une approche qui vise à favoriser un épanouissement équilibré entre vie privée et vie professionnelle, (du moins dans cette dernière composante, pour ce qui nous préoccupe ici).

A son tour, le tertiaire fait sa révolution

Face à la concurrence exacerbée et à la banalisation des produits, les entreprises d'assurances se recentrent sur le service client. Sur fond de fusions et de restructurations, les équipes DRH interviennent alors dans la recherche d'une optimisation des organisations. Progressivement, une approche par les compétences se substitue à la logique traditionnelle des métiers.

Par ailleurs, le caractère "durable" du développement des entreprises passe également par celui de ses salariés. Dans cette logique de gestion à long terme des compétences (qui ne s'inscrit plus dans une vision immédiate d'acquisition de savoirs), les collaborateurs RH en charge de la formation auront à intégrer cette notion récurrente et permanente du maintien de l'employabilité de chaque salarié.

Mais pour y parvenir, la prise en compte de la motivation des salariés est un facteur primordial, garant de la meilleure qualité de service possible.

Il s'agira donc pour eux d'effectuer un travail de veille et de prospective, afin d'anticiper les évolutions qui surviendront dans les métiers et les attentes de leurs clients internes.

B - Rôle et missions de la fonction R.H.

1 - La GRH : partner du business plan

L'exercice d'un métier ne prend de sens véritable que dans le contexte d'un secteur d'activité. Pour autant, dans le domaine de l'assurance, **les métiers des ressources humaines ne présentent pas de caractéristiques particulières les distinguant des autres branches professionnelles**. Il nous a néanmoins paru intéressant de rappeler les principales évolutions de la famille en terme de positionnement et d'organisation avant de les décrire, ensuite, sous un angle socio-démographique.

1. 1 - La personnalisation de la fonction

Contrecoup de la médiatisation de quelques grands "capitaines d'industrie", on constate parfois une confusion - au sens étymologique du terme - entre une société et son dirigeant. Le PDG personifie alors à lui seul, parfois jusqu'à l'excès, la société ou le groupe qu'il conduit.

De même, **le directeur des ressources humaines représente l'image sociale de son entreprise**. Il incarne donc, non seulement l'ensemble des collaborateurs qui composent la DRH, mais donne aussi la tonalité d'ensemble que l'entreprise veut donner d'elle-même quant à sa manière de traiter son personnel. Cela vaut tant en interne, vis-à-vis des partenaires sociaux, qu'en externe notamment en matière de notation sociale de l'entreprise ou lorsqu'il s'agit d'attirer des candidats à l'embauche.

Ce constat est révélateur de **la double dimension du poste de directeur des ressources humaines**. Bien sûr, il y a tout le professionnalisme lié à la connaissance multi facettes des techniques RH (Cf. annexes : "référentiel de l'ANDCP" et "fiches métiers" de l'APEC), mais **il y a en plus toute la dimension "politique"** induite par son positionnement éthique et déontologique, sa perception du rôle sociétal de l'entreprise, l'orientation de ses axes d'actions... Autant de thématiques que traduisent concrètement ses choix de méthode de gestion – en fonction du contexte conjoncturel, de la stratégie de l'entreprise et de son degré de latitude.

De là naît **l'ambiguïté du poste**, quelle que soit l'entreprise : bien qu'il ne s'agisse, pourrait-on dire, "que" d'une fonction support parmi d'autres, ses spécificités touchent au plus haut niveau à la direction de l'entreprise, à la manière dont elle est gérée. De l'ouverture sociale ou des options plus "mécanistes" de gestion choisies, la mission du DRH peut grandement différer. Sa personnalité devient alors un facteur particularisant dans **la garantie de paix sociale** (nécessaire au fonctionnement de l'entreprise), et son "style" peut aller jusqu'à influencer sur **le mode de management** prépondérant (ou souhaité) dans sa société.

1. 2 - La place des R.H. dans l'entreprise

1. 2. 1 - Une montée en première ligne

Il est loin le temps du "Service de la paye" ou du "Service du personnel". Et si l'appellation "Direction des relations sociales" est désormais passée, c'est que progressivement, la prise en compte de tout ce qui relevait de la gestion des salariés de l'entreprise s'est étoffé (en dehors des aspects purement productifs).

Que l'on se situe dans le secteur de l'assurance ou ailleurs, on constate que **l'intégration des DRH au sein des comités exécutifs (COMEX)** se généralise. Les directeurs des ressources humaines sont donc de plus en plus associés à l'élaboration des stratégies d'entreprises et à la définition des politiques devant en découler.

Ainsi, derrière le vocable généralement utilisé pour désigner les actuelles "Directions des ressources humaines" se regroupe, en fait, un ensemble de services et d'activités complémentaires visant à répondre aux diverses contraintes d'ordre juridique, fiscal, social... Aujourd'hui, **les missions imparties aux DRH dépassent les aspects purement administratifs** pour véritablement prendre en compte les apports de l'humain, du "capital humain", dans le fonctionnement de l'entreprise.

On peut bien sûr y voir avant tout une reconnaissance de la fonction. Néanmoins, peut être faut-il aussi s'interroger sur les motifs exacts de cette montée en puissance.

C'est que les multiples rapprochements et fusions de ces dernières années, le passage aux 35 heures... ont surtout mis en exergue les difficultés qu'avaient les entreprises à surmonter et à "digérer" les évolutions de tous ordres. Dans une activité de services, l'humain se devait donc d'être reconsidéré en premier chef. La présence des DRH dans les COMEX correspond donc, sans doute, à une prise de conscience du **principal facteur déterminant de la qualité de la "production"**, indépendamment de la stratégie souscrite.

Ce faisant, les DRH se doivent désormais de dépasser la seule gestion administrative des ressources humaines, prises comme simple variable d'ajustement, et d'élargir leurs compétences à des domaines plus transversaux. La connaissance des marchés et des mécanismes qui les régissent fait maintenant partie de la palette de compétences qui doit être maîtrisée.

C'est donc dans le cadre de ces missions élargies que **les DRH se repositionnent, tant vers l'amont que l'aval** :

- sur l'amont, ils analysent **l'adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et les ressources disponibles**. Ils interviennent auprès des directions générales sur les organisations possibles à partir du portefeuille de compétence dont dispose l'entreprise (ou pourra à terme disposer) ;
- sur l'aval, leur fonction évolue de plus en plus **vers un rôle de conseil et d'appui**. L'optimisation des ressources humaines dans la gestion quotidienne, (menée en premier lieu par les opérationnels eux-mêmes), conduit les équipes RH à être **de plus en plus présentes sur le terrain**, au plus près des réalités et des besoins.

1. 2. 2 - La langue des chiffres : R.H. et R.O.I⁽¹⁾...

Reconnus dans l'élaboration de la politique salariale, et plus seulement sur l'édition des fiches de paie ou le remboursement des notes de frais, les DRH prennent désormais **un rôle déterminant dans la gestion des entreprises**. Aussi, et comme aux autres fonctions "support" de l'entreprise, il leur est de plus en plus demandé **de justifier leur plus value par rapport aux coûts qu'ils représentent**.

La logique des centres de profits s'étend donc désormais à tous les secteurs...

⁽¹⁾ R.O.I. : Return on invest

Mais ce type d'organisation rend plus délicate encore la mission du DRH. Comment, en effet, gérer "la" masse salariale de l'entreprise, quand celle-ci est éclatée entre différentes directions... qui ont elles-mêmes à gérer un ensemble de postes comptables ? Et même si cette régulation s'opère traditionnellement par "enveloppes", distribuées à chaque secteur, la logique des centres de profits réclame davantage de souplesse dans la gestion des options possibles. Il en résulte donc souvent que les entités relevant de ce type d'organisation se dotent par elles-mêmes de **leur propre structure ressources humaines**, les DRH centrales se situant plutôt dans un **rôle de coordination**.

Autre point de discussion, **les effectifs-cibles**. Dans cette logique de rationalisation des frais, diverses écoles s'opposent quant au poids relatif que doit représenter la fonction RH. Outre atlantique, la "bonne mesure" oscille aux alentours de 0,4% des effectifs de l'entreprise (Cf. *Entreprise & Carrières du 17/12/02*). En France, ce taux est davantage variable selon les sociétés, leur histoire, leur culture... Dans les entreprises industrielles, l'étude 2003 de la Cégos sur les frais généraux fait ressortir un taux de 1,23% (soit un gestionnaire RH pour 81 salariés) ; dans le secteur de l'assurance, les données en notre possession font plutôt apparaître des taux variables, allant de 2% à 5%.

Quoi qu'il en soit, nous avons été marqués tout au long du travail préparatoire à la réalisation de cette étude, par cette question des effectifs "idéaux". Quasiment toutes les entreprises d'assurances rencontrées cherchent à réduire leur nombre de collaborateurs RH. Cependant, cette approche s'effectue toujours en nombre de "bâtonnets" et beaucoup plus rarement en considérant **le coût réel de la masse salariale...** D'autant que ce coût, à **pondérer par une réintégration des tâches externalisées** (principalement la paie et la formation), mériterait alors d'être rapproché du chiffre d'affaires de l'entreprise, voire du total des encours gérés.

Car **les effectifs ne sont pas les coûts !** Seule la connaissance précise, et chiffrée, du niveau de transfert d'activité vers les directions opérationnelles, et/ou d'externalisation de certaines tâches RH, peut permettre de relativiser cette "mesure", (par reconstitution de l'assiette exacte et réelle des charges de gestion).

Ainsi, toujours dans cette même étude de la Cégos, il ressort que le coût de gestion par salarié s'établit à 1.084 euros, soit 1,73% de la valeur ajoutée. Mais il s'agit là de valeurs relevées dans le secteur industriel, où les comptes d'exploitation diffèrent considérablement dans leur structure de ce qui se constate dans l'assurance. De plus, nous situant dans une activité de services, peut-être faut-il aussi **relativiser cette approche purement comptable par rapport aux véritables enjeux de la fonction ?**

Le concept de "capital humain" est d'ailleurs en lui-même révélateur de l'ambiguïté d'un positionnement clair. En effet, en empruntant volontairement le terme "capital" au milieu financier, l'humain ne devient alors plus que le qualificatif d'un moyen parmi d'autres. Certes, il concourt lui aussi à la performance globale de l'entreprise, mais il figure alors au même rang que les actifs "corporels" du bilan... **Est-ce bien l'humain qui est capital dans cette approche** ou, finalement, ne serait-ce qu'un phénomène de mode ?

Pour autant, et au-delà de tout jugement, il est marquant de relever que les DRH se doivent désormais d'adopter ce langage des chiffres, ne serait-ce que pour **crédibiliser leurs politiques de gestion... et justifier les coûts qu'ils représentent**.

1. 2. 3 - Fonction support et création de valeur

Alors quelle place pour les DRH ?

Lors de la préparation de cette étude, nous avons été surpris de constater un fort besoin de reconnaissance des collaborateurs travaillant au sein des DRH, et l'existence d'un **sentiment de "frustration"** généralement partagé. Ceux-ci ont en effet le sentiment d'être considérés "à part" au sein de leur entreprise.

D'un côté, les opérationnels ont **des besoins croissant en matière d'expertises RH**, ce qu'ils expriment dans leurs attentes vis-à-vis des directions des ressources humaines ; mais de l'autre, les professionnels RH paraissent en retrait par rapport à ces réalités quotidiennes. Il y a sans conteste **un choc de cultures** qui se constate entre ces différentes populations. Or, la création de valeur (pour reprendre l'intitulé) ne peut reposer que sur **une légitimité reconnue** - et non de fait ou organisationnelle - des DRH. Par ailleurs, il est de plus en plus demandé aux RH de justifier leurs actions.

Car l'élargissement du rôle des managers est une réalité qui exige une dimension RH certaine. La gestion administrative, la gestion de carrière, la formation, le tutorat, le coaching, ... entrent pour une part croissante dans les compétences managériales, en sus de la technique. Ceux-ci deviennent donc de plus en plus **exigeants vis-à-vis des DRH**, leur demandant de les accompagner dans ces nouveaux champs de compétences.

De fait, la possession d'une bonne connaissance des métiers et des process est **une double compétence indispensable** à l'exercice de la fonction RH, celle-ci pouvant notamment s'acquérir grâce à une ancienneté suffisante dans la fonction et/ou un parcours initiatique préalable au sein de l'entreprise.

1. 3 - Des organisations en mutation

Comme de nombreux autres secteurs de l'entreprise, les DRH connaissent des évolutions fortes touchant leur organisation. Trois facteurs principaux déterminent ces mutations :

- d'une part, **l'automatisation**, du fait de l'intégration des TIC ;
- d'autre part, **l'externalisation** de certaines activités ;
- et enfin, **le transfert de tâches** vers les unités opérationnelles.

Avec l'avènement des systèmes d'information (SIRH), une automatisation de nombreuses tâches a pu s'opérer, par exemple en matière de gestion des horaires et des absences, ou encore pour les demandes de formation ou encore les candidatures internes sur des postes à pourvoir. Mais en plus, grâce à **la richesse des intranets** et à leur souplesse d'utilisation, les DRH ont maintenant la possibilité de diffuser de l'information en temps réel (et à moindre coût). Qu'elle soit générale et/ou individuelle, elle porte essentiellement sur le règlement intérieur, les offres d'emploi, le catalogue de formation, les compteurs d'horaires mobiles...

L'externalisation de certaines activités, tels que le recrutement, la gestion de la paie et la formation, a également eu comme conséquence de modifier les organisations internes des DRH, du fait d'un moindre besoin en effectifs, mais aussi par la nature des compétences à posséder **pour gérer ses partenariats**.

Enfin, on constate **une forme de "dilution" de la fonction RH par des transferts de tâches vers les directions opérationnelles** - puisque ce sont les salariés eux-mêmes (et leur manager) qui gèrent désormais certains aspects administratifs qui étaient antérieurement dévolus aux équipes RH (horaires, congés, notes de frais...). Il s'ensuit donc conséquemment **une diminution globale des effectifs** de la sous-famille "administration du personnel", avec **un redéploiement vers la sous-famille "gestion des ressources humaines"**.

Finalement, si les effectifs de l'ensemble de la famille RH restent stables (proportionnellement aux effectifs totaux de l'assurance), on constate cependant au travers de l'évolution des organisations et des profils de compétences, **un repositionnement des collaborateurs RH** sur des activités de conseil et d'assistance.

La GRH : partner du business plan

De plus en plus personnifiées par leur directeur, les ressources humaines se repositionnent par un étirement :

- vers l'amont, en intervenant au sein des Comex, pour **conseiller sur les organisations possibles** (en fonction du portefeuille de compétence dont dispose l'entreprise) ;
- et sur l'aval, en accompagnant les opérationnels, dans **un rôle accru de conseil et d'assistance**.

*En parallèle, il leur est demandé de **justifier leur valeur ajoutée** dans la logique comptable de gestion de l'entreprise.*

Face à ces nouveaux enjeux, l'organisation des DRH évolue :

- **en automatisant** des tâches à faible plus value, grâce aux TIC ;
- **en externalisant** certaines activités (paie et formation principalement) ;
- **en transférant** une partie de sa gestion administrative vers les unités opérationnelles.

2 - Qui sont les RH ?

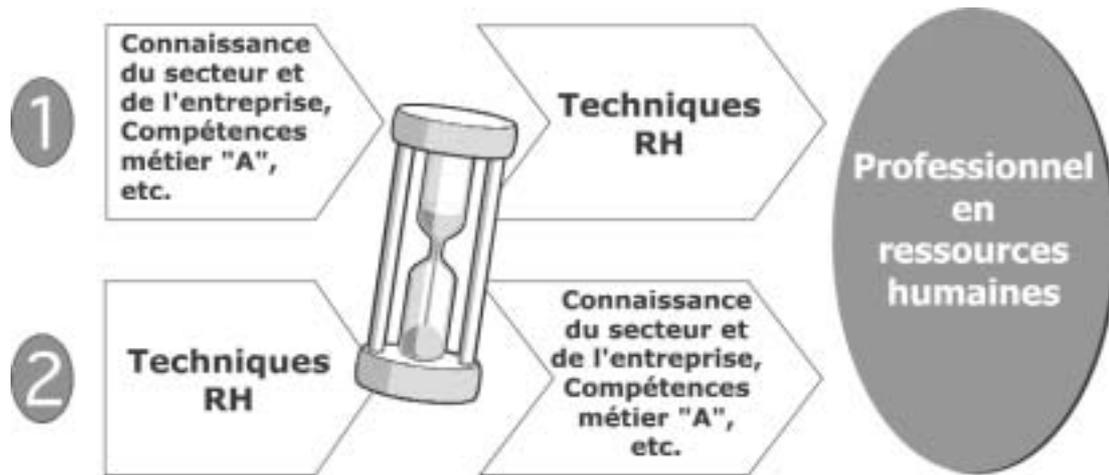
2.1 - Recrutements et parcours de formation initiale

Quelle vie avant la DRH ? L'arrivée en DRH (dans des postes à responsabilités) correspondait traditionnellement à une sorte d'aboutissement dans une carrière. Elle était la sanction (positive !) d'un parcours diversifié, mais indispensable pour comprendre et maîtriser les enjeux de la fonction. En revanche lorsque l'entrée en RH s'effectue dès l'issue d'une formation universitaire spécialisée, comment la complète-t-on d'une connaissance fine de l'entreprise, de ses process, de ses métiers...?

C'est là, sans aucun doute, **l'un des enjeux majeurs de la professionnalisation** de la fonction RH, laquelle repose sur cette **dualité de compétences-clefs** : d'un côté, une connaissance fine des réalités de l'entreprise, et de l'autre, des techniques RH. Y a-t-il, ou doit-il y avoir un ordre chronologique préférentiel ? Est-ce un handicap de débiter directement dans la fonction ? Comment parfaire sa formation initiale et **passer de la théorie aux pratiques** ?

C'est ainsi que l'on assiste actuellement à **deux courants parallèles** pour alimenter en personnel les directions des ressources humaines : les **"classiques"** (cursus ❶ dans le graphe ci-contre), et les **"modernes"** (cursus ❷).

* Les voies de professionnalisation à la fonction RH



2. 1. 1 - Les "classiques"...

Du côté des "classiques" (❶), on trouve principalement des salariés qui, après un parcours dans une fonction opérationnelle ou support "autre", s'orientent vers la GRH.

Le socle de leurs compétences s'est donc constitué à partir d'**une expérience antérieure**, au cours de laquelle ils ont pu apprendre une technique métier particulière (par exemple l'indemnisation, la souscription...). Mais ils se distinguent aussi par la bonne connaissance qu'ils ont du secteur d'activité, des process de l'entreprise, de ses métiers... **Il s'agit là de salariés venant du terrain, à la recherche d'une double compétence**, et qui ont été choisis pour leur sensibilité aux sujets RH.

Souvent d'ailleurs, il s'agit de collaborateurs qui exerçaient déjà, au sein de leur direction d'origine, des **fonctions mixtes** c'est-à-dire avec une composante ressources humaines (telles que l'organisation, le recrutement, la formation...), ou qui avaient des **fonctions syndicales**.

2. 1. 2 - ... et les "modernes"

Chez les "modernes" (❷), il s'agit de jeunes diplômés, en premier emploi après leur fin d'études. Pour l'essentiel cette fois-ci, le socle de leurs compétences est constitué du bagage universitaire de leur formation initiale.

Hormis à l'occasion de quelques stages en cours d'études, **ils ne connaissent pas encore les réalités de la pratique**, c'est-à-dire la branche professionnelle (les formations sont transversales et non orientées par rapport à un secteur d'activité en particulier), l'entreprise (son histoire, sa culture, son positionnement concurrentiel et stratégique, ses métiers spécifiques et les techniques afférentes...).

Il est toutefois intéressant de noter que ces derniers sont **proportionnellement de plus en plus nombreux** à venir se substituer aux équipes déjà en place, modifiant de fait, par leur profil, les structures et hiérarchies antérieures... ainsi que les cultures "maisons".

Concernant ces derniers encore, mais peut être est-ce la contrepartie de cette professionnalisation du métier RH, on constate **une grande variété des cursus de formation initiale**. Fin 2001, parmi la centaine de formations RH proposée (!), on comptait pas moins de 36 DESS comportant la mention "RH" dans leur titre... auxquels s'ajoutent encore les diplômes des Ecoles Supérieures de Commerce, du Cnam, du Celsa et d'HEC.

L'existence d'une telle variété de filières semble démontrer que les ressources humaines constituent un débouché intéressant pour de jeunes diplômés - mais avec, à terme, **un risque de saturation**. Malgré tout, il devient de plus en plus difficile de s'y retrouver parmi la pléthore d'options possibles. Schématiquement, on pourrait néanmoins tenter de **distinguer une tendance générale** : tout d'abord, des formations de généralistes, jusqu'au niveau Bac + 3/4, puis des formations de spécialisation, à partir de Bac +5.

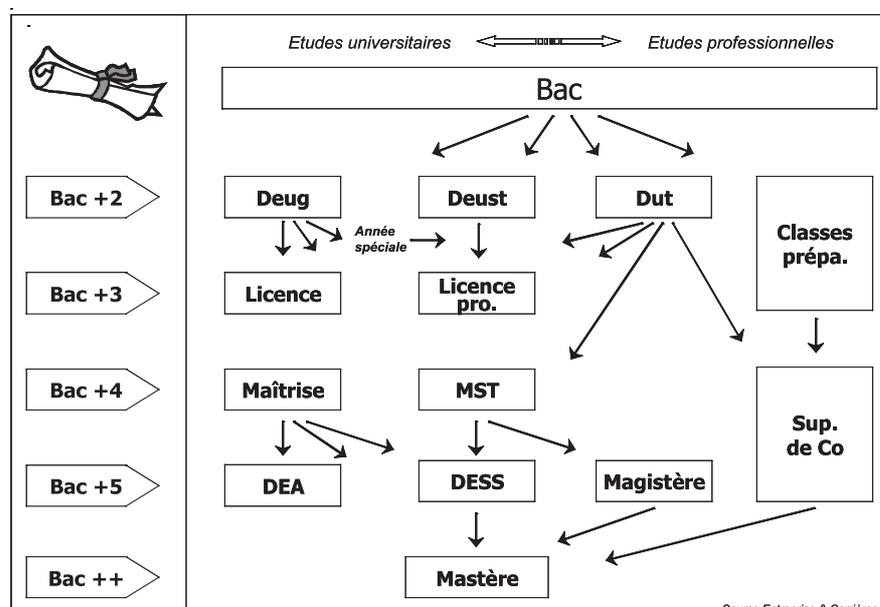
Jusqu'au niveau II de la classification de l'Education Nationale (Bac +3/4), il s'agit essentiellement de faire le "tour" de toutes les composantes des actions RH, principalement en se dotant du bagage législatif et organisationnel suffisant.

Au-delà (Bac+5 et plus, c'est-à-dire au niveau I de l'E.N.), et d'une manière assez classique, **une certaine forme de spécialisation** apparaît :

- soit par approfondissement d'un domaine particulier des fonctions RH (en particulier pour des juristes, en droit social et fiscal, ou dans la formation, ou encore dans les technologies de l'information et des communications –TIC– ...) ;
- soit dans l'optique d'un repositionnement des ressources humaines sur des activités de conseil (en gestion internationale, organisation, management...), pour former de futurs dirigeants ;
- soit enfin, sur des domaines connexes au "principal" (psychologie, sociologie, psychosociologie du travail...).

Pour tenter de clarifier un peu les différentes filières qui coexistent en matière de formation aux ressources humaines, nous avons reproduit ci-dessous le schéma synthétique publié par Entreprise & Carrières.

Principaux parcours de formation initiale aux ressources humaines



En complément de ce tableau, nous donnons **en annexes une présentation plus détaillée** des principales formations initiales recensées, et quelques adresses utiles, notamment via internet.

En conclusion, il ressort malgré tout que se pose **un vrai problème de professionnalisation pour ces jeunes salariés**. En effet, pour devenir réellement performants dans l'exercice de leurs missions RH, **ils devront obligatoirement compléter leur cursus initial** de formation par de solides connaissances du contexte de l'entreprise et de ses métiers. Or, ces connaissances ne pourront s'acquérir que par **un parcours initiatique** dès leur embauche, et au terme duquel seulement ils deviendront efficaces.

2.2 - Quel devenir au sein des D.R.H. ?

Nous avons déjà expliqué le besoin de reconnaissance qu'expriment les collaborateurs RH face à leurs missions, à leur positionnement dans l'entreprise. Et si les parcours qui mènent dans les directions des ressources humaines sont finalement assez variés, comment les collaborateurs RH se situent-ils par rapport à leur parcours professionnel ? Evoluer au sein de sa direction peut-il être, en soi, un objectif de carrière, ou la DRH n'est-elle qu'**un tremplin vers d'autres fonctions** ?

En ce qui concerne les "**modernes**", il s'agit de personnes qui ont, dès le départ par leur formation, fait le choix de travailler en RH : il s'agit donc plutôt de gérer leur carrière, soit par des promotions verticales, soit par des possibilités d'évolutions transversales. Mais il ne faut pas non plus perdre de vue que **d'ici dix ans, ils pourraient constituer à eux seuls près de 80% des effectifs**, en n'ayant jamais connu d'autres affectations que la DRH...

Le problème se pose différemment pour les "**classiques**", ceux-ci ont déjà eu un parcours antérieur, au cours duquel ils ont accumulé **une connaissance de l'entreprise, de ses process, de ses métiers, de ses techniques...** Sans chercher à stigmatiser une quelconque opposition entre générations, ces derniers se caractérisent également par une moyenne d'âge plus élevée (puisqu'ils n'ont pas directement débuté dans les ressources humaines). Il s'agit donc plutôt pour eux d'**une deuxième carrière**.

Au final, par la nature des embauches, **le risque est grand d'une "technocratisation" contraire aux évolutions de la fonction RH**, où l'on voit clairement que dans la professionnalisation qui s'opère, les "pluri compétences" devront prendre une importance croissante. Par saut qualitatif, les gestionnaires RH se doivent de plus en plus de posséder ces multiples "casquettes" pour remplir leur fonction de manière optimale.

En tout état de cause, se pose aussi **un problème de turnover dans les fonctions RH**, du moins pour ses dirigeants. Les collaborateurs en charge de postes décisionnels demeurent peu de temps dans les mêmes fonctions et changent fréquemment. Or, il n'y a pas de politiques possibles à moyen et long terme sans **un temps suffisant d'occupation du poste** : prendre la dimension de fonctions nouvelles, se situer dans les contextes, connaître les enjeux multiples et variés, définir une politique, la mettre place, en mesurer ses impacts, la faire vivre en l'adaptant – ou en la corrigeant – par rapport à des objectifs eux-mêmes évolutifs... sont autant d'étapes chronologiques, indispensables et incontournables. Trop souvent, nous a-t-on rapporté, le conjoncturel l'emporte sur le structurel... **Les rotations trop rapides dans les postes nuisent à la pérennité de la fonction**. Faute de pouvoir disposer d'un recul suffisant, elles ne permettent pas de mener les actions jugées nécessaires (et entérinées) avec la meilleure efficacité.

Le débat n'est cependant pas nouveau et, là aussi, des écoles de pensées s'opposent quant à la durée optimale qu'il convient de donner aux différents "mandats". Après avoir prôné, pendant de nombreuses années, des mutations rapides pour accélérer les cumuls d'expériences, les entreprises japonaises et américaines sont aujourd'hui revenues sur leurs options antérieures ; elles favorisent désormais **une plus grande stabilité** dans les postes occupés comme **gage de meilleures performances**. Sans doute, malgré les incertitudes des marchés et leurs évolutions rapides, faudra-t-il davantage **allouer le temps "utile"** à ces collaborateurs-clefs, pour qu'ils puissent décliner en politiques pérennes les stratégies d'entreprise.

Qui sont les RH ?

*L'analyse statistique des données de la profession fait apparaître l'existence de plus en plus marquée de **deux sous-groupes au sein de la famille RH** : les "classiques" et les "modernes".*

*D'un côté, on relève la présence de collaborateurs RH qui, traditionnellement, ont été recrutés parmi des **opérationnels** ayant une certaine "sensibilité" aux problématiques ressources humaines. Il s'agit là de **salariés expérimentés**, s'inscrivant la plupart du temps dans une logique de deuxième carrière, et ayant acquis une **double compétence** à travers la RH.*

*D'un autre côté, les DRH recrutent de plus en plus **des jeunes diplômés**, directement issus de l'université et dotés de solides connaissances RH. Mais il s'agit de nouveaux entrants, en premier emploi, qui découvrent l'entreprise et ses réalités, **sans l'expérience d'un autre métier antérieur**. Progressivement, ce deuxième sous-groupe prend une part proportionnelle croissante dans les effectifs, ce qui à terme devrait les rendre **majoritaires**.*

*Or, le repositionnement de la fonction RH passe par **une connaissance accrue des process de l'entreprise et de ses métiers internes**. De facto, des **parcours initiatiques** devront être mis en place, afin de leur permettre d'atteindre le niveau de service attendu par les opérationnels, sur le "terrain".*

3 - Les métiers traditionnels

Comme nous l'avons vu, l'assurance est un secteur qui connaît, depuis quelques années déjà, de profondes mutations. Mais cette activité repose, et continuera de reposer, sur les hommes et les femmes qui la font vivre. Aussi, est-ce sans doute un euphémisme de considérer que les ressources humaines constituent une fonction primordiale pour la bonne marche des sociétés. D'autant qu'en se situant sur le domaine des services, **la qualité des prestations passe obligatoirement sur l'optimisation des moyens humains** nécessaires aux entreprises.

Les métiers décrits ci-après correspondent donc à la classification retenue conjointement avec la FFSA et le GEMA pour cerner les principales sous-familles des ressources humaines. C'est à partir de ces définitions que la base de données sociales de l'Observatoire a été renseignée.

3. 1 - La gestion des ressources humaines

Principales activités concernées

- Identification des besoins et des ressources de l'entreprise en moyens humains.
- Prévisions des évolutions aux niveaux collectif et individuel.
- Développement d'outils destinés à favoriser la mobilité.
- Recrutement du personnel et aide à son intégration dans l'entreprise.
- Elaboration et mise en oeuvre du plan de formation ; conseil et information, choix des organismes, coordination de l'animation des stages.
- Participation à l'établissement des documents d'information en matière sociale (bilans sociaux, tableaux de bord).

Exemples d'intitulés de fonction

- chargé de recrutement
- gestionnaire de ressources humaines
- responsable gestion des carrières
- gestionnaire polyvalent (ressources humaines, administration du personnel ...)

3. 2 - La gestion des relations sociales

Principales activités concernées

- Participation à l'animation du dialogue social dans l'entreprise.
- Préparation des réunions des instances représentatives du personnel (délégués, CE, CHSCT...).
- Conduite ou participation aux négociations menées dans le domaine social.
- Conseil juridique sur ces sujets.

Exemples d'intitulés de fonction

- responsable des relations sociales

3. 3 - L'administration du personnel

Principales activités concernées

- Mise en oeuvre et développement des politiques de gestion du personnel.
- Coordination et centralisation des informations nécessaires à cette gestion.
- Conseil et assistance à la hiérarchie.
- Supervision et contrôle de l'application des règles qui régissent les rapports entre l'entreprise et ses salariés : conditions d'embauche, rémunération, protection sociale, conditions de travail, congés...
- Information et conseil des salariés sur ces questions.
- Enregistrement comptable des opérations de paie.

Exemples d'intitulés de fonction

- gestionnaire de personnel
- comptable de paie

3.4 - La formation

Principales activités concernées

- Conception et/ou mise en place d'actions de formation.
- Coordination et/ou animation d'actions de formation.

Exemples d'intitulés de fonction

- formateur
- animateur de formation
- inspecteur formateur
- responsable de filières de formation
- moniteur de formation
- formateur consultant

3.5 - Le médico-social

Principales activités concernées

- Analyse de la situation de personnels en difficulté, recherche de l'aide appropriée et suivi de l'action engagée jusqu'à son aboutissement. => Assistante sociale
- Dispense des premiers soins aux accidentés et aux malades, participation aux examens de dépistage, enregistrement et suivi de ces actions, contribution à l'éducation sanitaire des personnels. => Infirmière
- Surveillance médicale des personnels par des examens de dépistage systématique et contribution à l'amélioration des conditions de vie au travail, de l'hygiène et de la sécurité. => Médecin

Exemples d'intitulés de fonction

- infirmier(e)
- médecin
- assistant(e) social(e)

4 - Des chiffres et des hommes

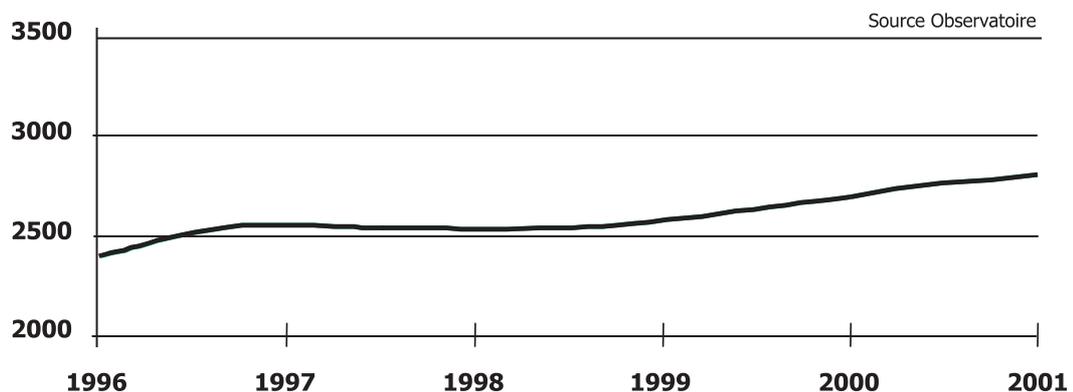
Profil type du collaborateur RH

Au-delà des choix d'organisation, des intitulés de postes, des particularismes de chaque société... le profil type du collaborateur RH de l'assurance, aujourd'hui, est :

- *une femme,*
- *de statut cadre (en classe 5),*
- *âgée de 42,3 ans,*
- *avec une ancienneté de 16 ans,*
- *un niveau d'étude au moins égal à Bac+2...*
- *et qui travaille en Ile de France.*

4. 1 - Données générales de la famille RH

4. 1. 1 - Evolutions des effectifs de 1996 à 2001

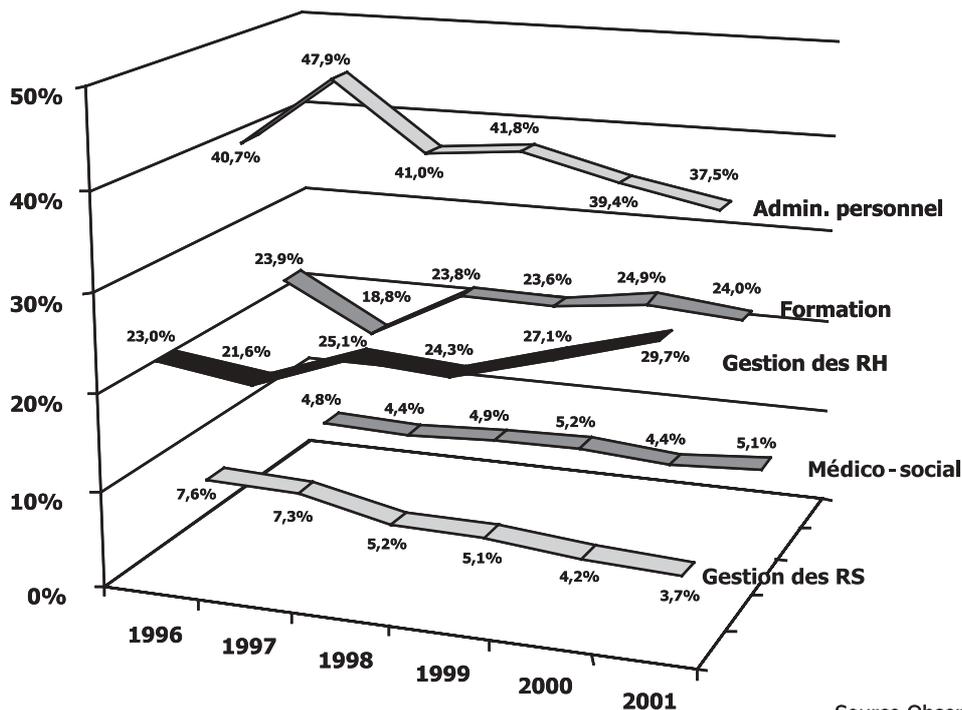


Au 31/12/2001, la famille ressources humaines représente **2800 personnes**, nombre en **augmentation** continue depuis 1996. Il est cependant intéressant de noter que **le poids relatif de la famille est resté constant** d'année en année, à hauteur de 2,3% des effectifs totaux de l'assurance.

Même si **les chiffres indiqués ne tiennent pas compte de l'externalisation de certaines tâches**, les effectifs RH suivent donc, dans des proportions identiques, l'évolution globale des effectifs de la profession.

Précision : Les personnels "en transfert", c'est-à-dire entre deux affectations, qui sont souvent rattachés à la DRH pour des raisons de suivi administratif, n'ont pas été comptabilisés ici car ils viendraient gonfler arbitrairement les effectifs. Les tendances décrites ci-dessus demeurent donc fiables d'un point de vue statistique.

4. 1. 2 - Répartition par sous-famille de métiers



Source Observatoire

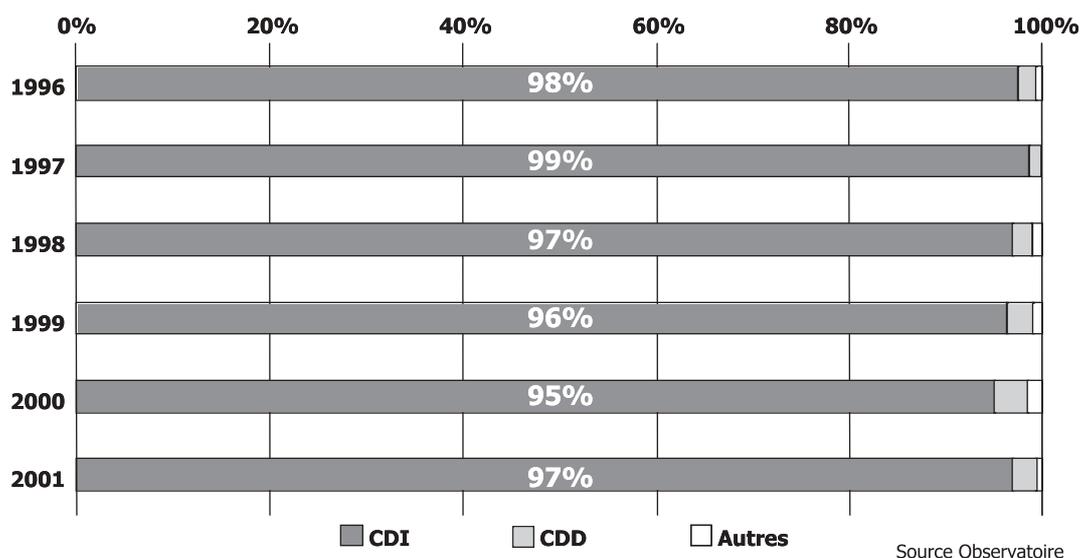
Parmi les cinq sous-familles de métiers décrites supra, il ressort que la première en nombre est "l'administration du personnel" (37,5% des effectifs). Toutefois, il s'agit là d'une sous-famille en diminution, principalement du fait de l'intégration des technologies de l'information (intranet) et d'une externalisation croissante de la fonction.

En revanche, concernant la sous-famille "gestion des ressources humaines", on constate que celle-ci apparaît en deuxième rang en volume, prenant d'ailleurs une place croissante dans les effectifs, passant de 23% en 1996 à près de 30% en 2001.

Le taux de la sous-famille "formation" reste stable quant à lui. Rappelons cependant qu'il s'agit ici d'une moyenne professionnelle qui, par nature, ne peut rendre compte des choix individuels des entreprises. En effet, chacune développe sa propre politique, laquelle consiste notamment à se doter ou non d'équipes de formateurs "maison" pour assurer en interne les principaux besoins de stages. De facto, les effectifs de cette sous-famille peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre.

Les deux dernières sous-familles enfin, représentent un pourcentage plus réduit de salariés. Mais là encore, celui-ci dépend en premier lieu de la taille de l'entreprise. Il faut en effet atteindre une taille critique pour que l'activité amène à la création de postes distincts. Dans les structures restreintes, la polyvalence est souvent de mise par rapport à l'ensemble des différentes facettes de la fonction RH. Notons toutefois que la sous-famille "gestion des relations sociales" a vu son taux relatif baisser de moitié entre 1996 et 2001.

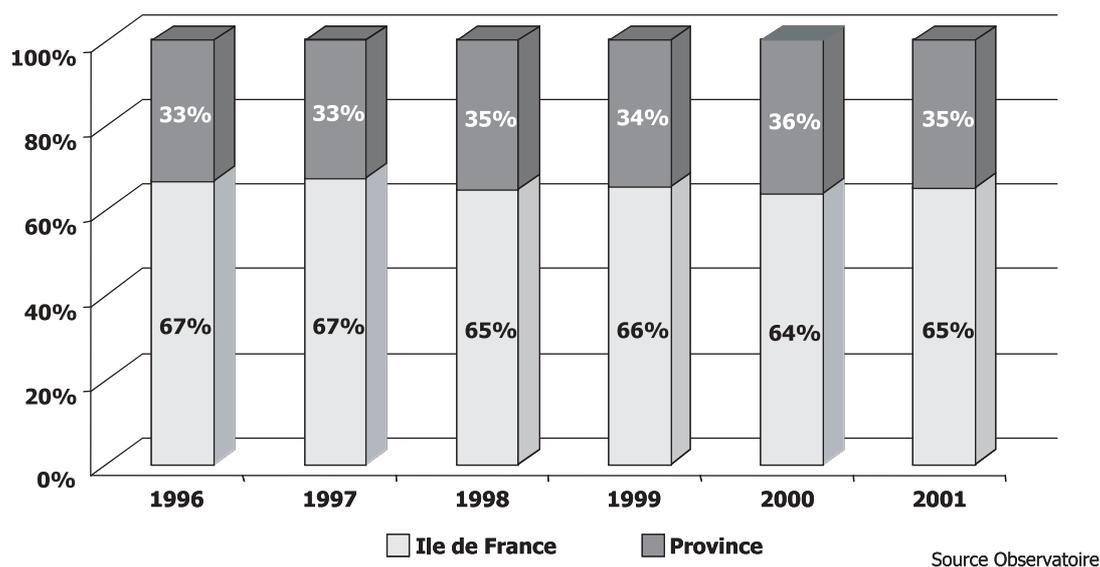
4. 1. 3 - Types de contrat



A la lecture du graphe ci-avant, on constate qu'il n'y a pas de différence notable du taux de CDI dans la famille par rapport au reste de la population de l'assurance.

Le recours aux autres types de contrat de travail reste somme toute limité aux moyennes observées par ailleurs, dans une fourchette relativement stable depuis 1996.

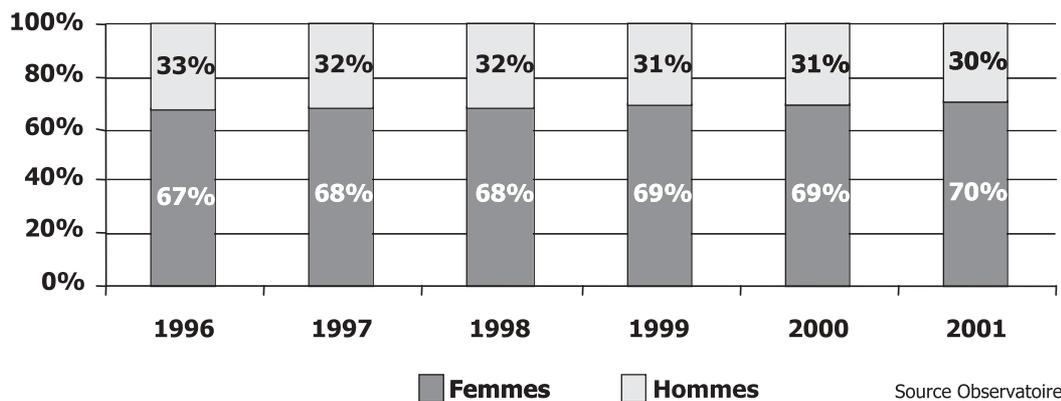
4. 1. 4 - Répartition géographique



Alors que sur l'ensemble de la population de l'assurance, 45,4% des salariés travaillent en Ile de France, la famille RH demeure quant à elle plus centralisée. En effet, seulement un tiers des effectifs RH travaille en province.

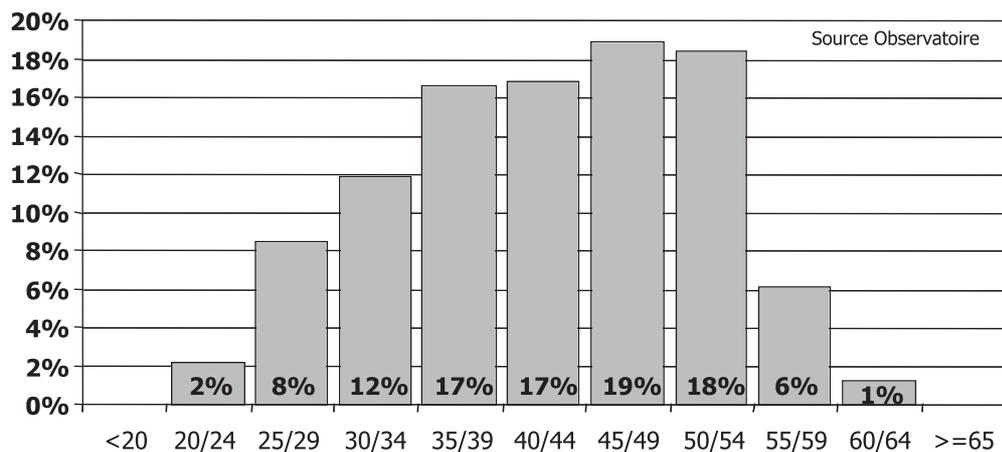
Toutefois, il convient de relativiser cette valeur par le fait que **certaines tâches RH peuvent être déléguées dans les directions opérationnelles ou "de terrain"**. Il existe donc dans ces dernières un certain nombre de correspondants ou représentants RH, non affectés dans la famille étudiée et qui, de fait, peuvent pour partie fausser les valeurs.

4. 1. 5 - Répartition hommes/femmes de 1996 à 2001



Comme on le constate ci-dessus, la famille ressources humaines est marquée à la fois par **une forte féminisation** de ses équipes, et par **un accroissement de cette féminisation**. Rappelons que la moyenne professionnelle se situe actuellement à 55,8% de femmes, soit **un écart de plus de 14 points...**

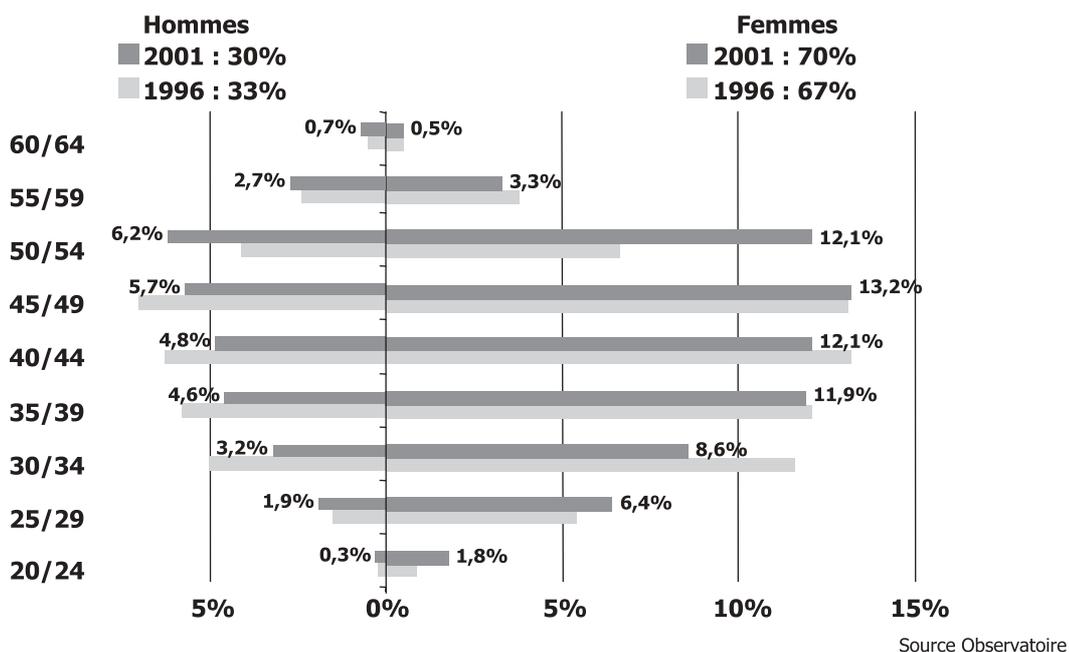
4. 1. 6 - Pyramide des âges



La pyramide des âges se concentre sur la tranche des 35/54 ans, avec un âge moyen de 42,3 ans. Celui-ci est donc **plus élevé que la moyenne** de la profession qui, en 2001, se situe à 40,6 ans. La famille ressources humaines ressort donc ici comme l'une des plus âgées, avec une pyramide en forme caractéristique de "toupie".

Malgré les évolutions des métiers RH et des profils de compétences, se pose donc à court terme **des problématiques de renouvellement des effectifs** afin d'anticiper le choc démographique à venir.

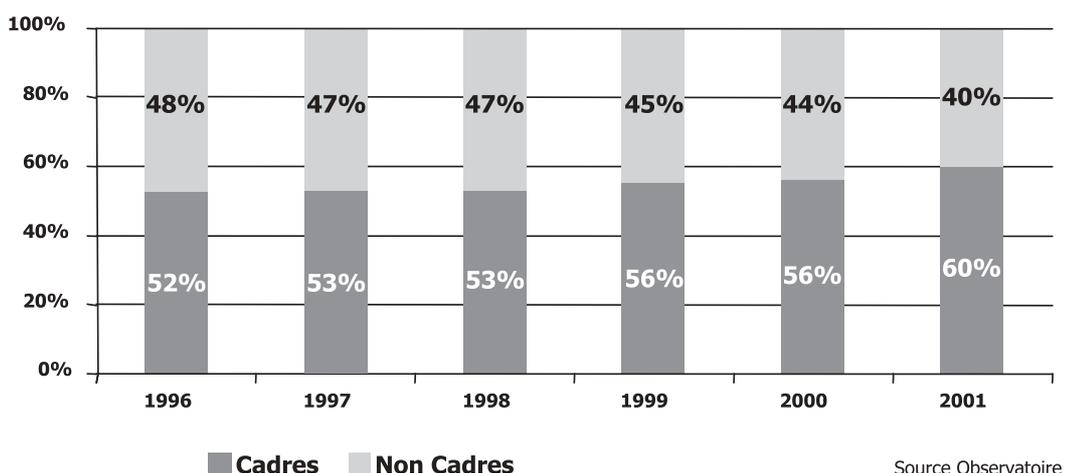
* Evolution de la pyramide des âges de la famille RH entre 1996 et 2001



Le graphe ci-dessus montre ainsi les principales évolutions relevées entre la situation actuelle et celle de 1996. Avec un recul de six années, on constate que **l'essentiel du renouvellement de la famille a eu lieu par recrutement de personnel féminin**.

Cependant, celui-ci s'est effectué dans **des tranches d'âges qui n'ont pas permis un rajeunissement**. Rappelons que la moyenne d'âge de la famille RH était déjà de 41 ans en 1996, quand celle de la profession s'établissait alors à 40 ans. L'écart s'est donc encore accentué...

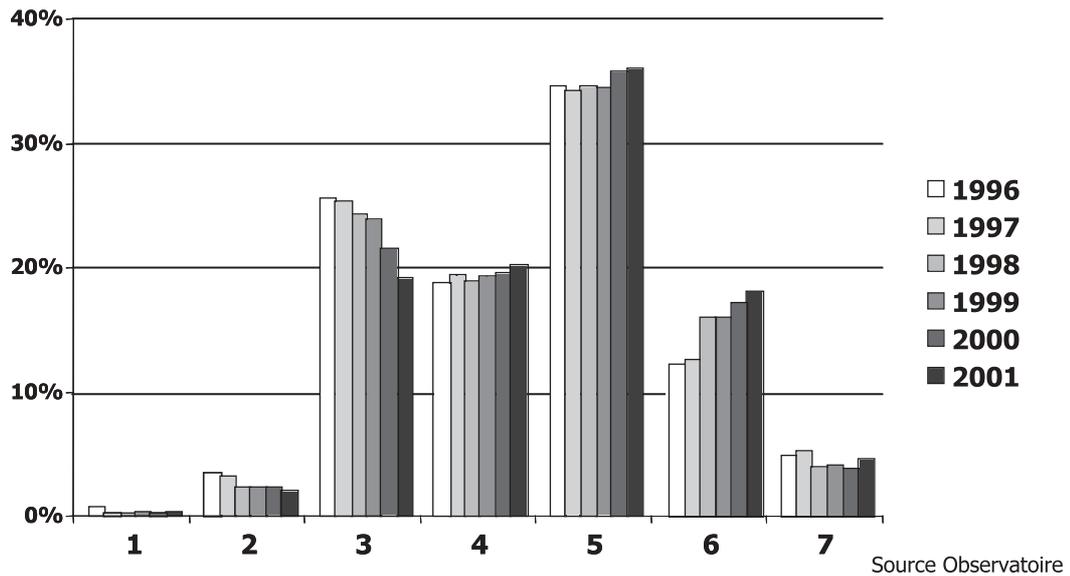
4. 1. 7 - Répartition cadres/non cadres de 1996 à 2001



Si le taux de cadres de la profession a lui-même augmenté de 1996 à 2001, passant respectivement de 30,7% à 34,9%, on constate que dans la famille R.H., le "poids" des cadres se situe structurellement à **un taux largement supérieur**.

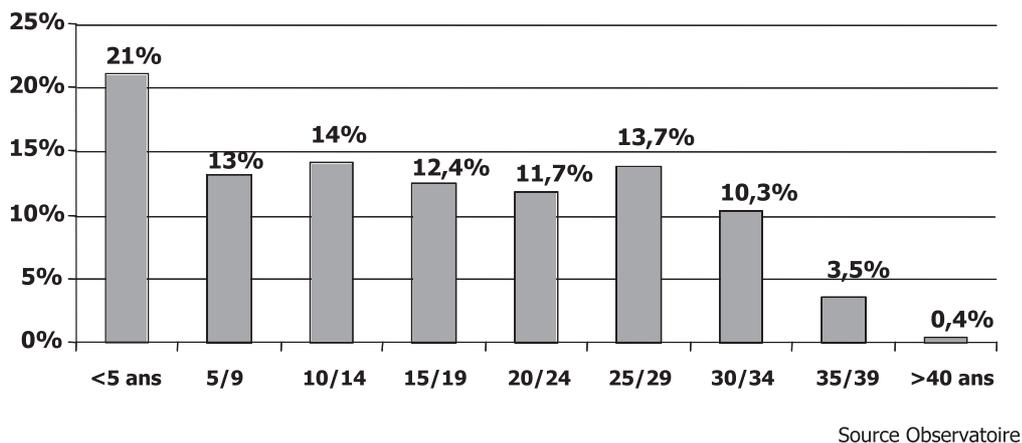
En augmentation de 15% depuis 1996, cette moyenne masque en réalité **des différences notables entre sous-familles** (Cf. chapitre suivant : "Dynamique des sous-familles de métier").

4.1.8 - Répartition par classe de 1996 à 2001



L'évolution de la répartition par classe laisse principalement apparaître **une augmentation des classes 5 et 6, et une diminution des classes 3**. Se confirme donc ici d'une manière plus détaillée la hausse du taux de cadres, résultante de la professionnalisation déjà explicitée.

4.1.9 - Ancienneté

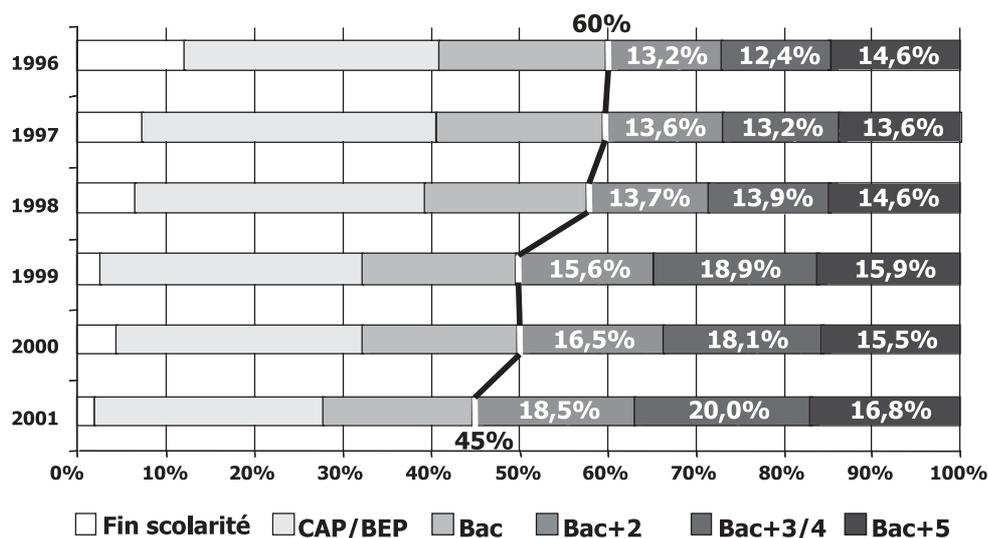


Alors qu'elle n'était "que" de 15,5 ans en 1996, l'ancienneté moyenne est passée à 16 ans au 31/12/2001. La famille continue donc de vieillir, les embauches effectuées ne permettant pas de rajeunir la moyenne.

Par ailleurs, et cela ressort de manière plus nette en faisant l'analyse des évolutions par sous-famille, on note l'émergence de **deux sous groupes** au sein de la famille. Entre les "anciens" et les "modernes", **il semble manquer une génération intermédiaire**, laquelle serait pour l'essentiel constituée de quadras.

4. 1. 10 - Evolution des niveaux de formation de 1996 à 2001

Source Observatoire



En 1996, 40% des effectifs avaient un niveau supérieur ou égal à Bac+2. En 2001, ils sont 55%... D'une manière très nette, on constate donc une hausse notable **du niveau de formation**. Celle-ci est majoritairement due à la cessation d'activité de salariés à faible niveau de qualification, et à l'embauche de jeunes diplômés.

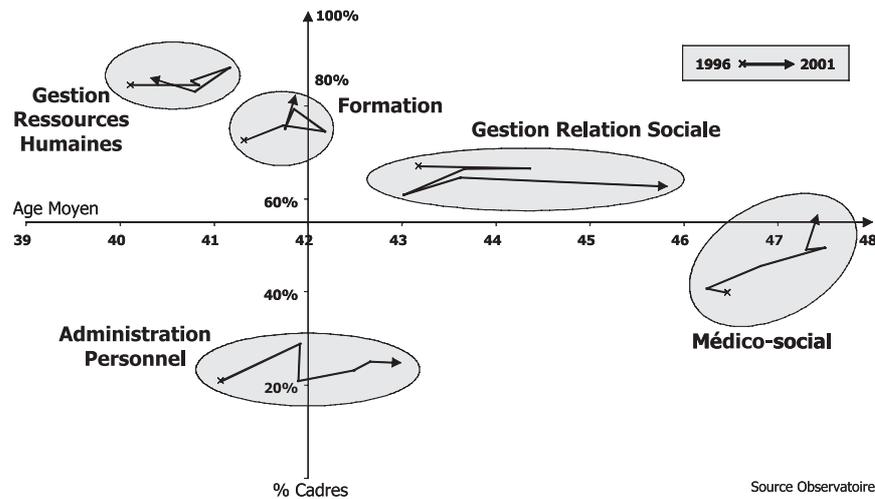
Notons enfin que **cette hausse des niveaux de diplôme est légèrement plus importante dans la famille RH** que pour le reste de la profession. En 1996, 32% de la population totale avaient un niveau supérieur ou égal à Bac+2, alors qu'en 2001, ils étaient 46%.

4. 2 - Dynamique des sous-familles de métier

Comme nous venons de le voir, l'analyse des données générales fait ressortir un certain nombre d'évolutions socio-démographiques de la famille. Toutefois, elle masque **les mouvements intrinsèques qui s'opèrent au sein de ses sous-familles** constitutives.

Ainsi, chacune possède **une dynamique propre**, que la simple évolution proportionnelle des effectifs permettait déjà de pressentir.

* Evolutions des sous-familles de métier RH en fonction de l'âge moyen et du taux de cadres



Pour en avoir un premier aperçu, nous avons croisé dans la matrice ci-dessus l'âge moyen de chaque sous-famille avec son taux de cadres.

Il apparaît ainsi clairement des tendances parfois contradictoires.

Dans la sous-famille "gestion des ressources humaines", après un vieillissement notable jusqu'en 1999, les embauches effectuées ont permis de revenir sensiblement à l'âge moyen constaté en 1996, mais sans augmentation du taux de cadres.

Rappelons que la professionnalisation de la fonction RH, par un repositionnement sur des activités de conseil et d'assistance aux opérationnels, se réalise principalement au profit de cette sous-famille, dont les effectifs sont quasiment les seuls à avoir augmenté.

En revanche, la sous-famille "administration du personnel" connaît un fort vieillissement, en sus d'une diminution de son poids relatif (non compensée par les recrutements). C'est en effet ici que se produisent les plus grandes évolutions constatées, principalement du fait de l'externalisation et/ou l'automatisation (via les intranets), voire, chez certaines sociétés, de la mise en place de plates-formes de gestion RH.

De même, pour la sous-famille "gestion des relations sociales", on note un fort vieillissement de l'âge moyen. Il reste cependant difficile d'apprécier les motifs exacts qui pourraient expliquer ce constat, cette sous-famille présentant les caractéristiques d'un métier en disparition... Il est néanmoins certain que l'activité ne pourra que subsister, ne serait-ce que pour maintenir le dialogue avec les organisations syndicales et garantir un climat de paix sociale.

Avec des effectifs stables, la "formation" ne connaît quant à elle, qu'une hausse relative modérée des deux critères croisés d'appréciation. Mais dans cette sous-famille, on relève également un phénomène de turnover plus marqué qu'ailleurs, la formation correspondant souvent un passage transitoire dans les cursus professionnels (Cf. étude OEMA : "Les métiers de la formation" – février 1999).

La sous-famille "médico-social" enfin, connaît elle aussi des transformations conséquentes, en vieillissement et en croissance de son taux de cadres. Là, ces évolutions s'expliquent, soit par le fait de fusions et re-concentrations (impliquant principalement la suppression d'infirmières), soit, au contraire, lors de mouvements de décentralisation (avec externalisation de la fonction, pour des motifs économiques).

4. 2. 1 - Sous-famille "gestion des ressources humaines"

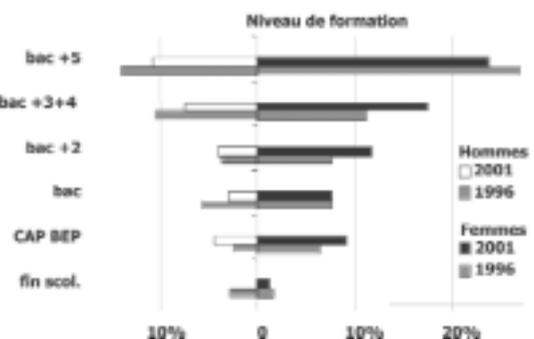
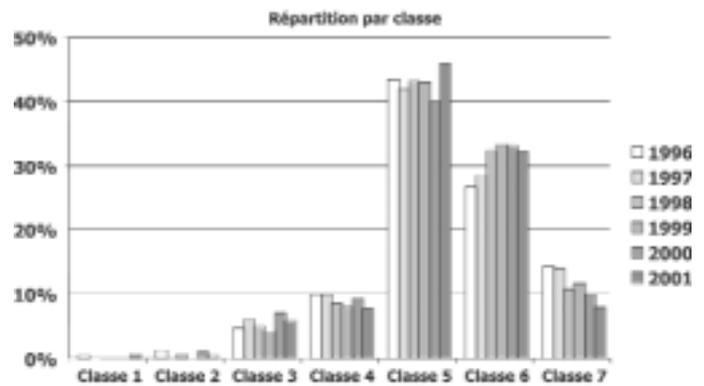
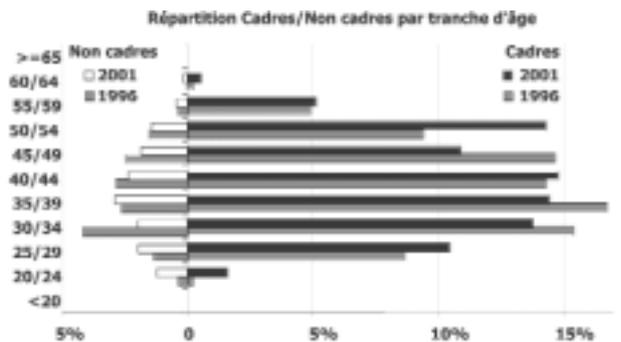
La "gestion des ressources humaines" est la seule sous-famille à connaître une augmentation proportionnelle notable au sein de la famille RH.

L'analyse croisée des graphes ci-contre montre plusieurs évolutions simultanées dans la sous-famille :

- une proportion de cadres importante, par rapport aux non cadres, mais contenue depuis 1996 ;
- une hausse des classes 5, mais une baisse des classes 6 et 7 ;
- une relative stabilité de l'âge moyen, grâce aux embauches effectuées (principalement dans cette sous-famille), mais qui laisse apparaître un "creux" dans les tranches d'âges intermédiaires ;
- un niveau moyen de formation en hausse, principalement du fait des recrutements de jeunes, titulaires de diplômes de Bac+2 et plus ;
- une plus forte représentation féminine de ses effectifs.

Au final, on constate que la sous-famille ne se rajeunit pas, et qu'elle aurait même tendance à se scinder en deux sous groupes (les "classiques" et les "modernes" ?).

La hausse notable du niveau moyen de qualification s'effectue principalement sur des niveaux de diplôme intermédiaires (Bac+2 et Bac+3/4), même si les Bac+5 et plus prennent une importance croissante.



4. 2. 2 - Sous-famille "gestion des relations sociales"

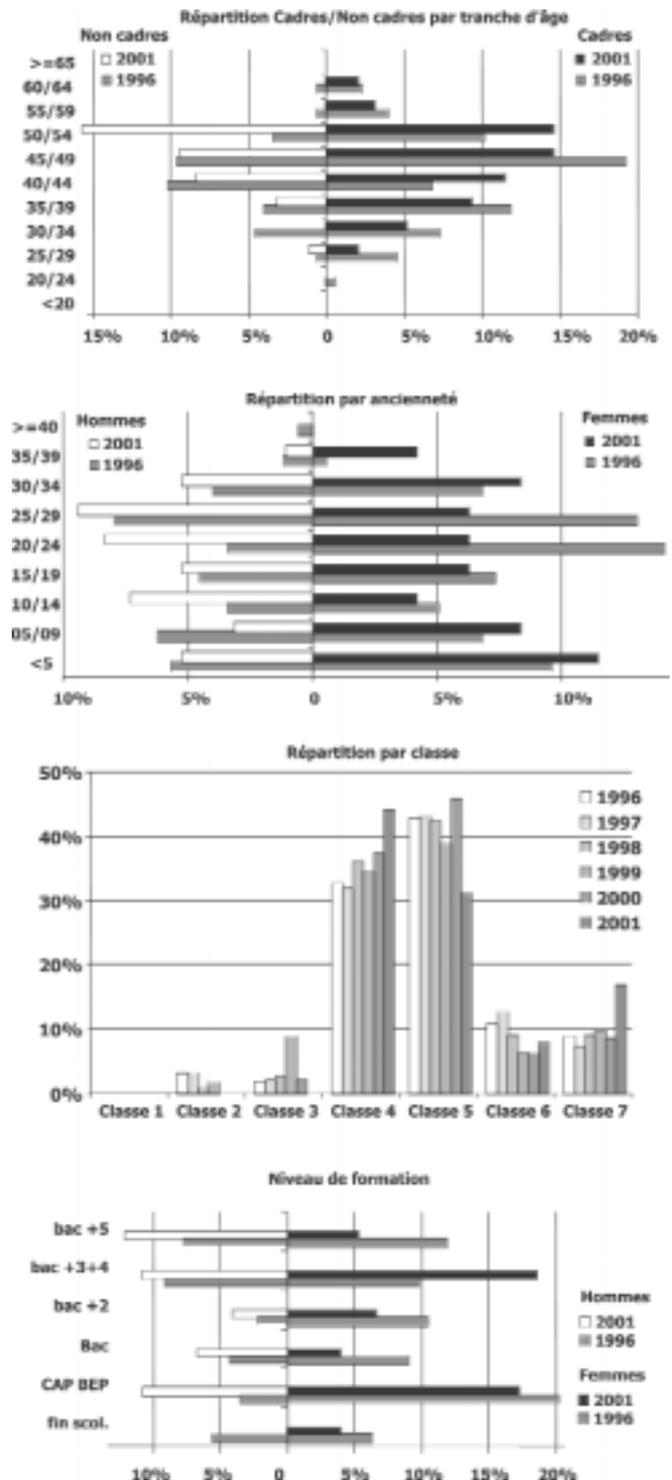
La sous-famille "gestion des relations sociales" se caractérise quant à elle par :

- une forte hausse proportionnelle de sa population non cadres, depuis 1996 ;
- sur la population non cadres : une baisse des classes 3, au profit des classes 4 ;
- sur la population cadres : une baisse des classes 5, au profit des classes 6 et 7 ;
- un rajeunissement féminin...
- ...mais une hausse masculine du niveau de diplôme.

En conclusion, il apparaît que cette sous-famille n'est pas homogène, et qu'elle est, elle aussi, constituée de deux profils distincts, sur les mêmes tranches d'âge :

- des hauts diplômés, cadres dans les classes 6 et 7 ;
- et du personnel non cadre, avec un faible niveau de diplôme.

Par ailleurs, on note une diminution importante de la représentativité de cette sous-famille (par rapport à l'ensemble de la famille RH), et un faible taux de renouvellement.



4. 2. 3 - Sous-famille "administration du personnel"

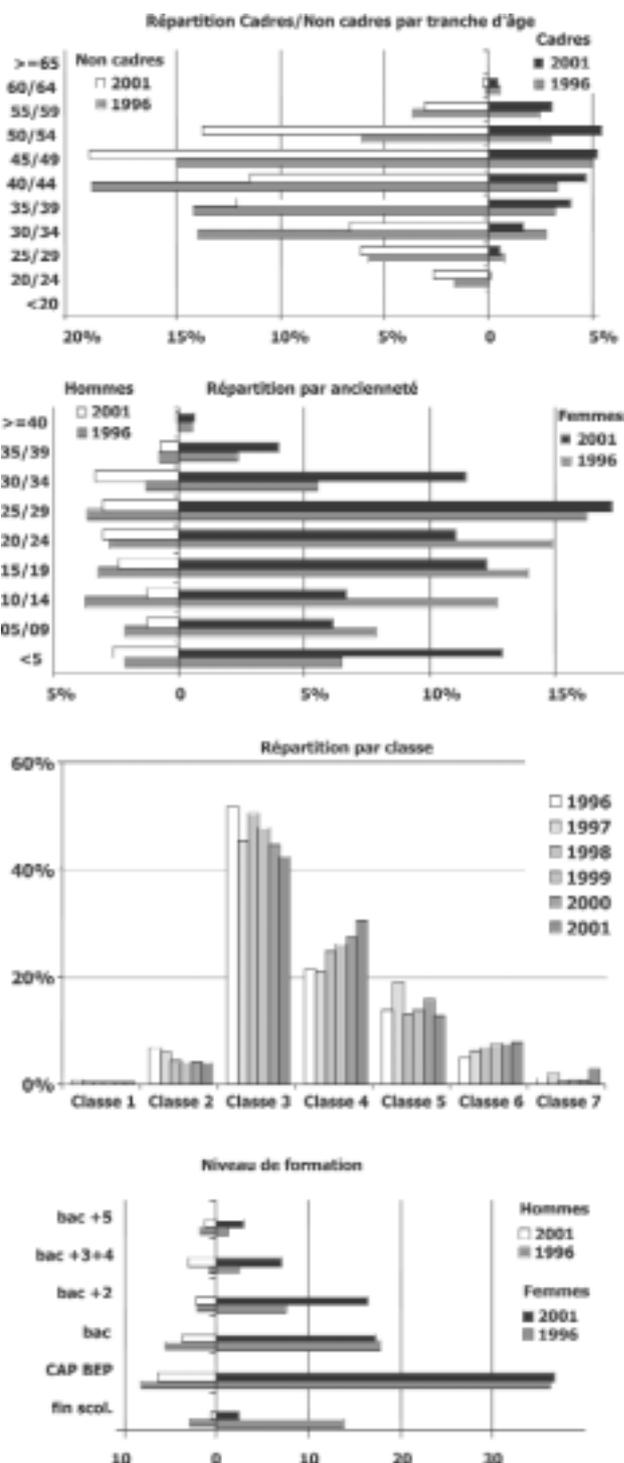
La sous famille "administration du personnel" est sans doute celle où l'on identifie aujourd'hui les transformations les plus conséquentes.

On relève ainsi :

- un vieillissement général, toutes tranches d'âge confondues, malgré les recrutements effectués ces dernières années ;
- une légère hausse du taux de cadres, principalement dans les classes 6 et 7 ;
- pour les non cadres, une baisse des classes 2 et 3, au profit des classes 4 ;
- une féminisation par le recrutement de jeunes diplômés de Bac+2, et dans une moindre mesure, de Bac+3 et plus.

Le constat général que l'on peut faire sur cette sous-famille correspond en fait à une industrialisation de l'activité. Celle-ci se traduit d'une part, par une baisse des effectifs, et d'autre part, par une hausse du niveau moyen de qualification.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'automatisation d'un nombre croissant de tâches et la révision des process de gestion administrative sont à la source de ces transformations lourdes.

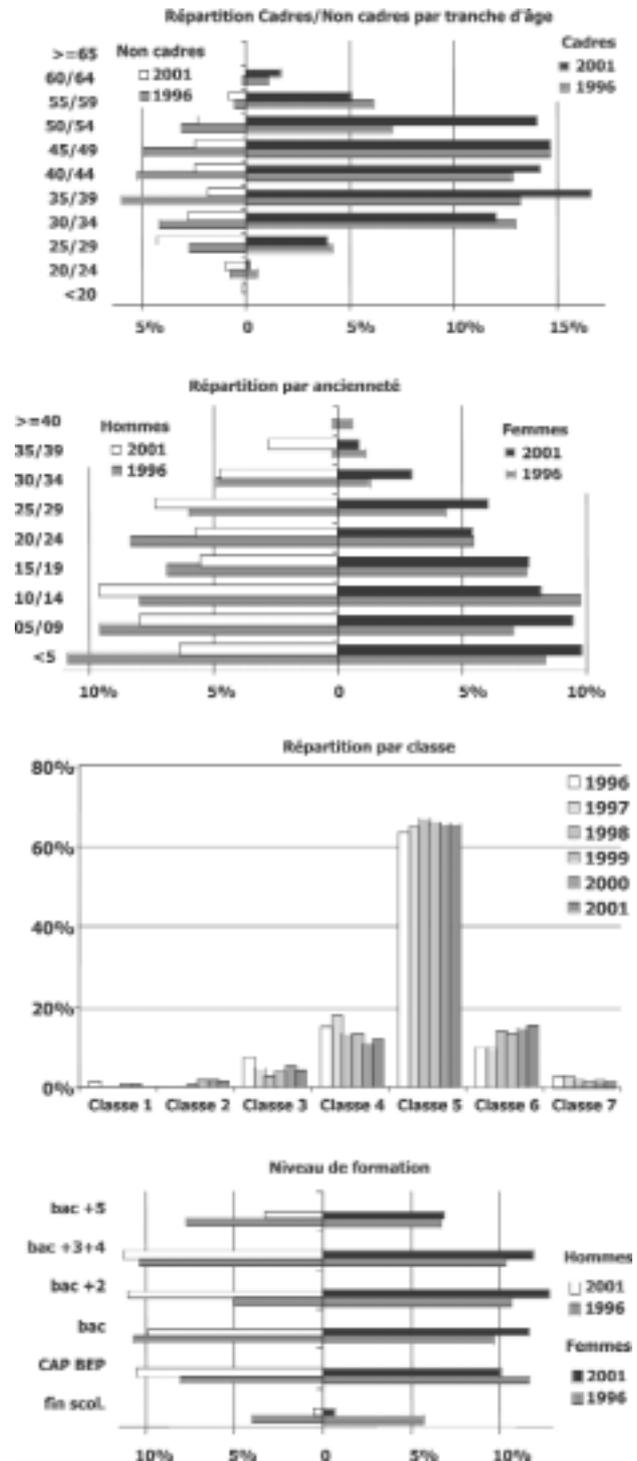


4. 2. 4 - Sous-famille "formation"

La sous-famille "formation" ne montre **pas de transformations radicales** ou d'évolutions majeures, du moins dans ses composantes démographiques :

- ses **effectifs restent stables** en volume ;
- l'âge moyen connaît peu de fluctuations ;
- l'**ancienneté moyenne a même tendance à décroître**, (conséquences des renouvellement effectués) ;
- l'évolution des classifications laisse apparaître **une baisse des classes 4, et une hausse des classes 6** ;
- les classes 5 restent cependant **très majoritaires** dans cette répartition ;
- les **niveaux de diplôme augmentent** légèrement.

On note cependant dans cette sous-famille, et contrairement au reste de la famille RH, que **la répartition hommes / femmes est ici plus équilibrée**. Mais ceci s'explique principalement par le fait que **les animateurs de formation sont généralement des hommes**.

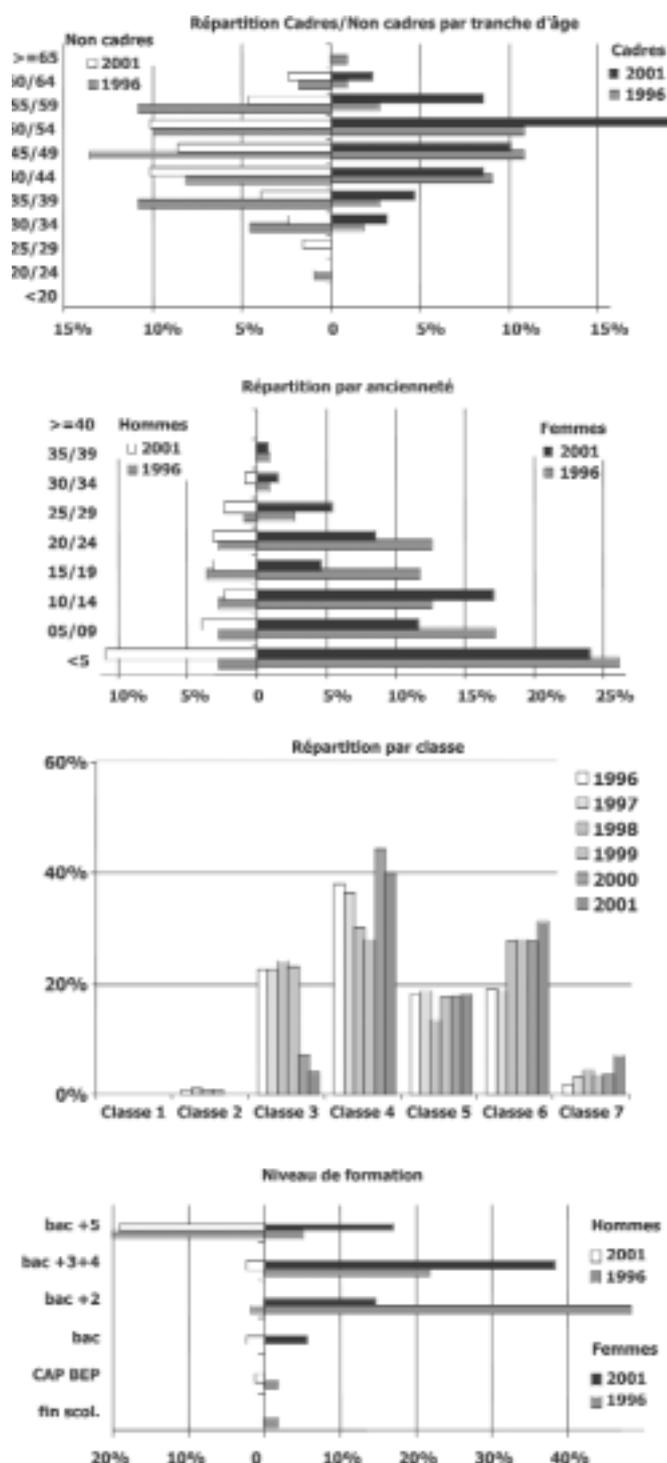


4. 2. 5 - Sous-famille "médico-social"

Bien que la sous-famille "médico-social" ne connaisse pas d'évolutions en volume de ses effectifs, elle se caractérise malgré tout par **quelques transformations marquantes** :

- un **vieillessement important de sa population cadres**, qui donne à la pyramide des âges une structure caractéristique en "triangle inversé" ;
- en parallèle, un **rajeunissement de sa population non cadres** (grâce à un personnel essentiellement féminin) ;
- pour les non cadres : **une quasi disparition des classes 3**, au profit (depuis 2 ans) des classes 4 ;
- pour les cadres : **une augmentation des classes 6 et 7** (mais sans baisse des classes 5) ;
- **une hausse du niveau de diplôme**, sur des Bac+3 et plus, là encore principalement par le recrutement de personnel féminin (assistantes sociales).

Ainsi, cette sous-famille présente elle aussi **les caractéristiques d'un métier en disparition**. En effet, **le faible niveau de recrutement ne permet pas de corriger les tendances lourdes observées**. Pour une large part, l'externalisation de l'activité dans des centres médicaux peut sans doute expliquer cette évolution.

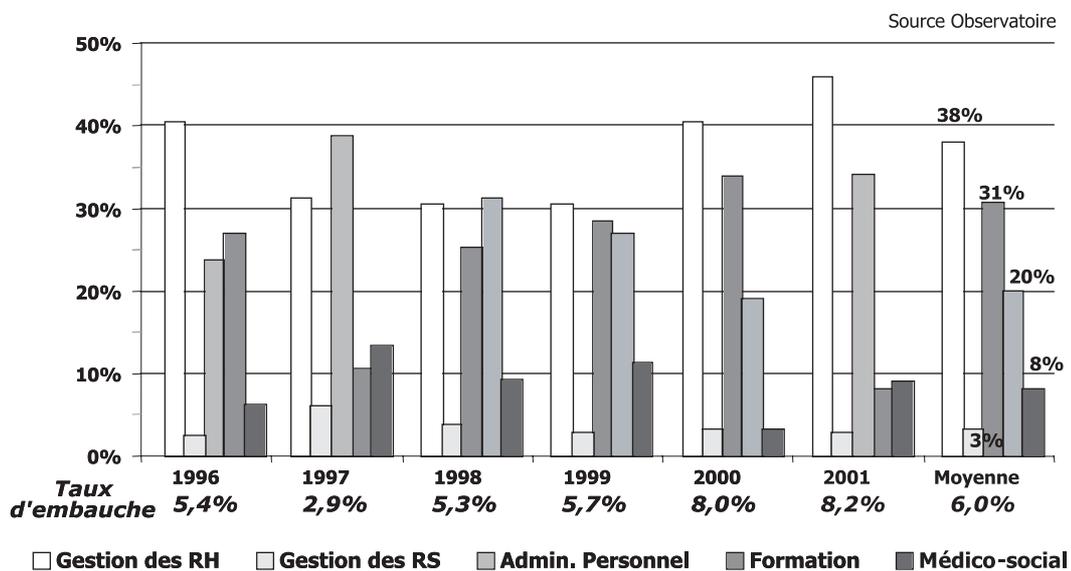


4. 3 - Les nouveaux entrants de la famille

Dans le chapitre précédent, à partir des données statistiques de notre base, nous avons donné le profil type du collaborateur RH de l'assurance. Mais pour **mieux stigmatiser les évolutions de la famille**, il nous a paru utile de **se focaliser sur la population des nouveaux entrants** (salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise et affectés dans les DRH).

En effet, l'analyse comparée de cette population particulière permet d'ores et déjà d'entrevoir le **devenir de la famille** dans ses principales composantes démographiques et socioprofessionnelles. Car ce sont ces salariés qui, demain, formeront le corps principal des DRH...

4. 3. 1 - Taux d'embauche et répartition par sous-famille



Le graphe ci-dessus est particulièrement **révélateur des tendances lourdes** qui se constatent dans la famille RH.

Malgré un fléchissement des recrutements jusqu'en 1998, on note que la sous-famille "**gestion des ressources humaines**" est celle qui, historiquement, recueille **le principal des embauches effectuées** (plus de 45% à elle seule en 2001).

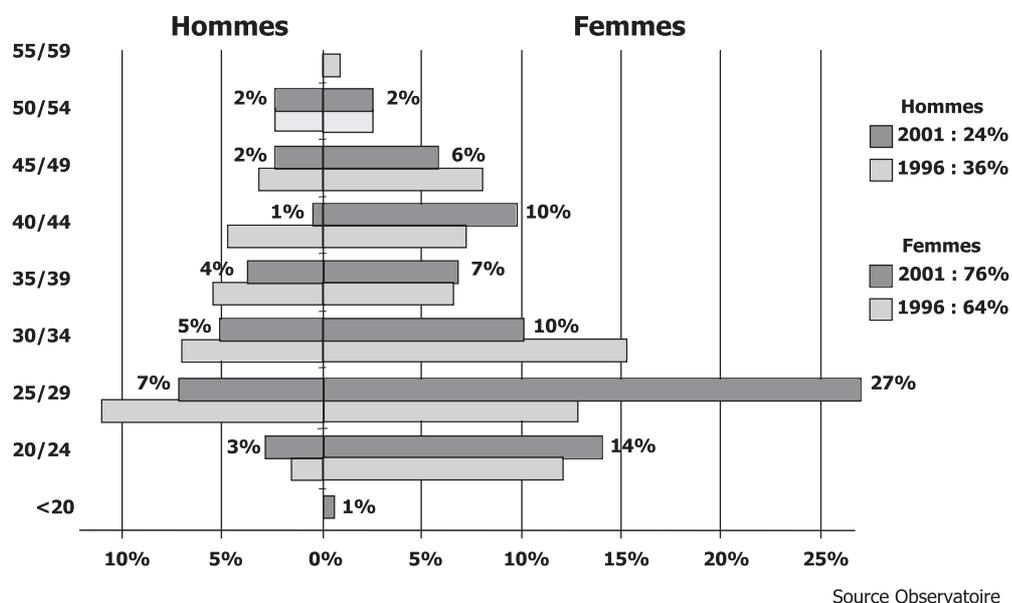
Mais c'est aussi par rapport aux activités exercées par cette sous-famille que la fonction RH se repositionne dans son ensemble (vers la gestion des emplois et des compétences). Ce constat semble donc confirmer la tendance lourde précédemment décrite.

Deuxième sous-famille en terme de recrutement, "**l'administration du personnel**" ne connaît cependant pas d'augmentation en volume de ses effectifs. Les embauches effectuées ici correspondent dans une moindre compensation aux départs massifs, mais **sur des profils plus diplômés**. Par un saut qualitatif, elles visent donc plutôt à **accompagner l'industrialisation de la gestion administrative**.

Depuis 1998, les taux de recrutement qui s'observent dans la sous-famille "formation" sont en **décroissance régulière**. Néanmoins, rappelons qu'indépendamment des externalisations possibles, les recrutements s'effectuent principalement en interne, auprès de collaborateurs expérimentés, c'est-à-dire ayant déjà une ancienneté supérieure à un an (et ne rentrant pas, de ce fait, dans notre définition du "nouvel entrant"). Dans le cas de la formation, il convient donc d'analyser avec prudence ce paramètre.

Pour les sous-familles "gestion des relations sociales" et "médico-sociales" enfin, les faibles taux de recrutement observés semblent confirmer les hypothèses que nous avons déjà indiquées auparavant (Cf. chapitre 4.2 supra).

4.3.2 - Pyramide des âges des nouveaux entrants en 1996 et 2001

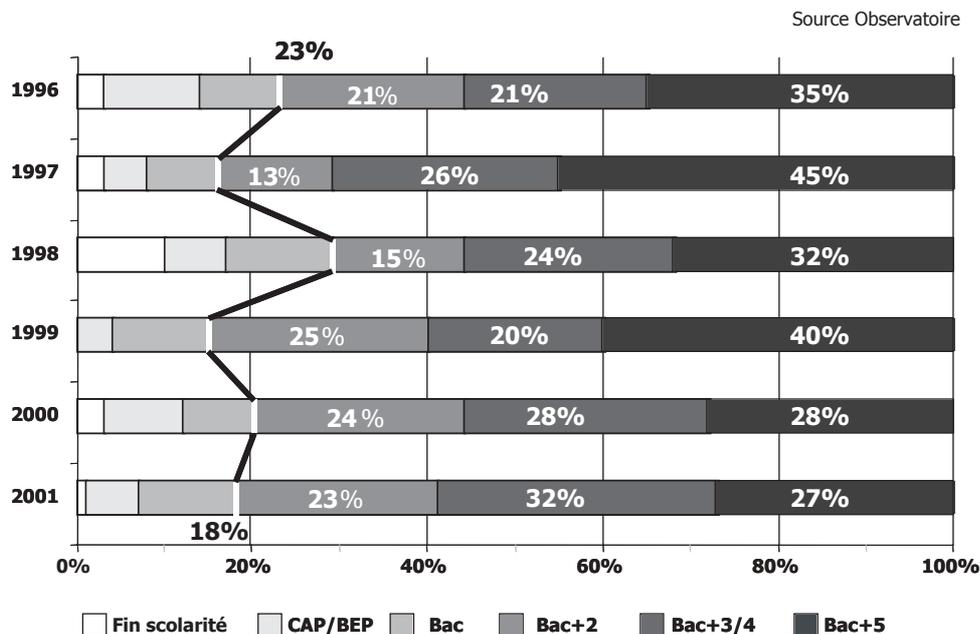


La pyramide des âges des nouveaux entrants met en évidence la **prépondérance des recrutements féminins**, (alors que la famille RH est déjà plus féminisée que la moyenne de la profession).

De plus, on note un **vieillissement de l'âge moyen d'embauche**. En 2001, et malgré la forte proportion des 25/29 ans, **48% des nouveaux entrants avaient 30 ans ou plus**.

Ainsi, le "portrait type" des nouveaux embauchés ne modifie pas les tendances lourdes de la famille, et vient même renforcer les traits généraux déjà décrits.

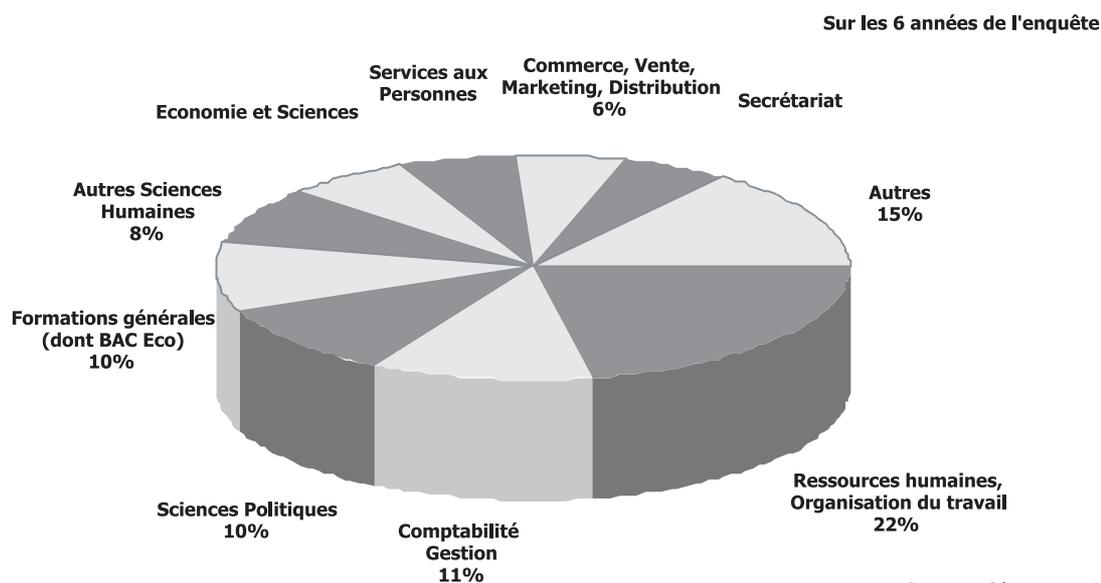
4. 3. 3 - Evolution du niveau de diplôme des nouveaux entrants



Considérant déjà que 77% des nouveaux entrants possédaient un diplôme de niveau "Bac+2 et plus" en 1996, il conviendra sans doute de relativiser les évolutions jusqu'en 2001...

Ainsi, en 2001, 82% de ces derniers ont un diplôme de niveau I, II ou III (selon la nomenclature de l'Education Nationale), alors que la moyenne équivalente de la profession se situe à 46,3% (les niveau I et II - correspondant à des niveaux "Bac+3 et plus" - y sont même 2,5 fois plus représentés).

4. 3. 4 - Domaine de diplôme des nouveaux entrants



L'analyse du graphe ci-dessus appelle un certain nombre de remarques par rapport aux filières de formation qui mènent à des fonctions RH.

Tout d'abord, on constate que **le cursus "naturel"** : ressources humaines et organisation du travail, s'il est majoritaire, n'est représenté que par un peu plus d'**un nouvel entrant sur cinq**.

Par ailleurs, et confirmant ce que nous avons déjà développé en début de chapitre à propos de l'offre de formation des universités, deux phénomènes s'observent :

- d'un côté, **des formations hyper spécialisées** sur un seul des domaines de la fonction RH (exemple : DESS de formation) ;
- et de l'autre, **des formations beaucoup plus généralistes** sur l'ensemble des domaines de la fonction RH, et qui intègrent dans leur corpus une part croissante de matières transversales telles que l'économie ou la gestion d'entreprise.

Se pose donc ensuite la question de savoir si l'accès aux métiers RH correspond à une logique de passage transitoire au cours d'une carrière professionnelle diversifiée (avec des expériences antérieures), ou si l'accès à la profession peut désormais se concevoir en primo emploi, dès la sortie de l'université ?

La professionnalisation des métiers RH, qui passe par **une automatisation de certaines tâches et la réduction du personnel peu qualifié**, constitue sans doute le principal élément de réponse. Pour autant, le repositionnement de la fonction sur des activités de conseil, exigera de plus en plus **un élargissement des compétences professionnelles**, notamment par l'acquisition d'expériences antérieures et/ou des parcours initiatiques préalables, au sein des différents secteurs de l'entreprise.

Des chiffres et des hommes

Les données statistiques de la famille RH montrent dans l'ensemble que :

- *les effectifs restent stables, proportionnellement au reste de la population (en valeur absolue, ils sont même en croissance),*
- *les femmes y sont plus fortement représentées que dans les autres familles,*
- *le niveau de diplôme est supérieur à la moyenne de la branche, et en croissance régulière,*
- *l'organisation reste concentrée sur le bassin parisien,*
- *l'âge moyen est plus élevé que pour le reste de la population de l'assurance, et continue d'augmenter,*
- *de fortes disparités existent entre les sous-familles...*

Ainsi, la sous-famille "gestion des ressources humaines" connaît une hausse notable de ses effectifs et de son niveau moyen de diplôme. En revanche, "l'administration du personnel" diminue, tant en nombre qu'en valeur relative.

Par ailleurs, l'analyse spécifique des nouveaux entrants confirme certaines tendances observées, principalement en ce qui concerne la féminisation et le niveau moyen de diplôme. L'âge moyen d'embauche ne permet cependant pas de corriger le vieillissement de la famille.

5 - Les principales tendances observées en RH

Il serait sans doute vain de vouloir décrire, d'une manière exhaustive, l'ensemble des tendances affectant la famille ressources humaines. Néanmoins, et à l'identique de ce qui s'est produit dans le secteur secondaire, le phénomène de néo industrialisation, déjà entamé dans l'assurance, a généré **des modifications substantielles qui influent directement sur les profils de compétence**. Ce sont donc les principales tendances identifiées dans la famille qui sont décrites ci-après.

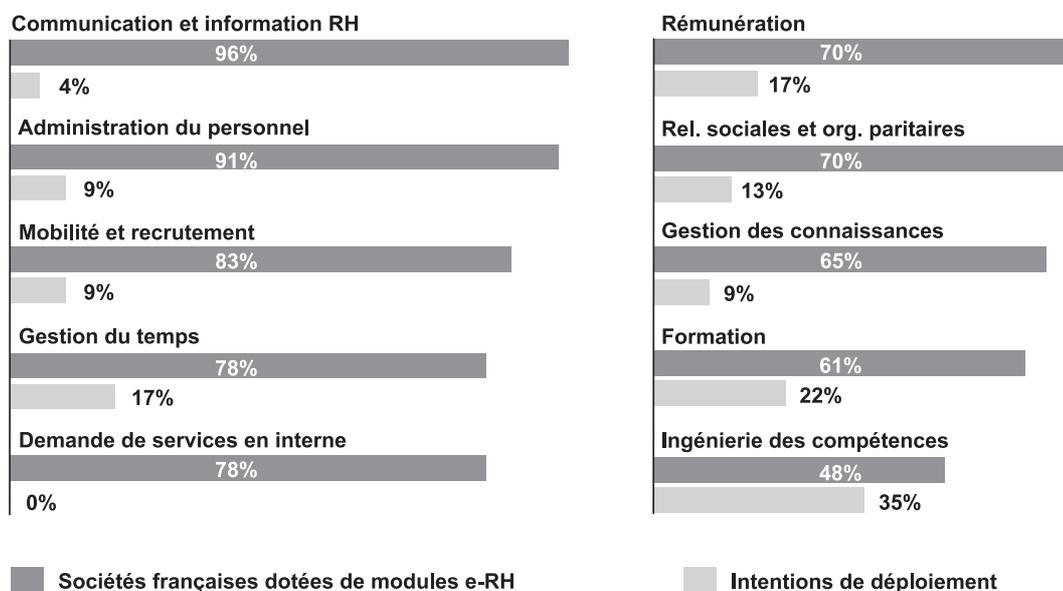
5.1 - Les "e-novations" ou l'impact des TIC

C'est aujourd'hui une évidence que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont envahi notre monde, à commencer par les entreprises.

Le tableau qui suit donne un aperçu des domaines RH directement concernés par l'intégration des TIC.

* Les domaines concernés par les modules e-RH

(France, 2002-2004 / Source : Markess International)



Ainsi, il apparaît que l'enjeu n'est plus seulement l'automatisation de tâches répétitives ou de masse, mais bien la pénétration de la technologie dans des processus RH jusqu'ici très qualitatifs, très personnalisés, et peu instrumentés.

Cependant, au-delà des aspects purement techniques des outils mis en œuvre, c'est la manière même de travailler, et de "penser" le travail, qui a évolué.

S'il est clair que les nouvelles technologies vont jouer un rôle déterminant dans les transformations des métiers RH, la finalité de ces outils sera d'aider à ce que la mission des DRH soit la réelle traduction sociale de la stratégie de l'entreprise.

5. 1. 1 - ERP et e-RH : l'intranet généralisé

En substituant aux progiciels spécialisés (et plus ou moins "maison") des systèmes d'information unifiés et centralisés, les directions informatiques ont également contribué à l'évolution de la fonction RH. En effet, **la logique d'une vision globale du client peut aussi s'appliquer au salarié de l'entreprise** lorsqu'il s'agit de gérer des horaires, des congés, des rémunérations... voire des recrutements, des carrières ou de la formation. Même si **les entreprises ont proportionnellement moins investi dans les SIRH que dans les CRM** (logiciels de gestion de la relation client), les progiciels de gestion intégrés (ERP en anglais) permettent dorénavant cette vision exhaustive, qui conduit à concevoir différemment la fonction.

Premier outil d'interface à intervenir dans cette (r)évolution : l'intranet.

Portail des directions ressources humaines, il permet d'accéder à un ensemble de services qui étaient traditionnellement proposés en face à face ou via les méandres de procédures épistolaires.

Plus concrètement, on y trouve trois grands types de "services" :

- **de l'information** : sur les règles applicables à l'entreprise (règlement intérieur, notes de service, procédures administratives, conventions collectives, droit du travail...), sur son dossier personnel (état civil, affectation, fiche de poste, suivi des absences...), sur l'entreprise (Cf. chapitre 5.5 sur la communication RH)...
- **des services "publics"**, matérialisés généralement par l'intermédiaire de formulaires et couplés à une messagerie électronique : autorisations et régularisations d'absences, inscriptions à des actions de formation, remboursements de frais... en demande (pour le collaborateur) ou en validation (pour le manager).
- **des services "professionnels RH"**, dont l'accès est réservé aux seuls gestionnaires RH : administration du personnel (maladie, accidents, prestations diverses...), aspects comptables et fiscaux (de la paie ou de la formation par exemple – DADS, "2483", bilans sociaux...), mobilités/mutations, postes à pourvoir, candidatures internes/externes, compétences, entretiens annuels d'évaluation ...

Bien entendu, les possibilités offertes peuvent varier selon les entreprises, en fonction du niveau de développement de leur système d'information, c'est-à-dire des investissements effectivement consentis.

5. 1. 2 - Les centres d'appels ou centres de services partagés

En lien avec le SIRH (système d'information en ressources humaines), certaines entreprises mettent en place (ou envisagent) des centres de services partagés. L'objectif premier est, bien sûr, de permettre **une optimisation des coûts de fonctionnement**. La standardisation des processus de gestion permet **une industrialisation des traitements de masse** et limite les cas particuliers. Les frais de gestion par salarié en sont d'autant diminués, et les DRH peuvent alors se concentrer sur l'essentiel de leur mission : **"conseiller les opérationnels en management et les aider à parfaire leur organisation en fonction du business"**.

Pourtant, l'expérience des plates-formes RH existantes montre des limites...

De l'avis même des intéressés, bénéficiaires et collaborateurs RH, **le fonctionnement de ce type d'organisation "déshumanise" la relation**. Même avec une qualité de service irréprochable, **l'absence de proximité laisse parfois un sentiment de traitement impersonnel**.

Mais dans son ensemble, la branche professionnelle semble emboîter le pas de l'industrie et des autres entreprises du secteur tertiaire qui ont été précurseurs en ce domaine. A l'instar de France Télécom, Renault, Crédit Lyonnais, Cisco... les sociétés d'assurances réfléchissent donc à de telles organisations - quand elles ne les expérimentent pas déjà.

5. 1. 3 - E-Recrutements

Selon une enquête de l'Apec, réalisée en juin 2002, **une entreprise sur deux**, en Europe, **déclare utiliser internet dans son processus de recrutement**. Emboîtant le pas à cette tendance de fond, les sociétés d'assurances utilisent donc, elle aussi, ce nouveau média.

D'une part, ce mode de diffusion permet d'**élargir son audience**, de démultiplier l'information, mais aussi d'établir **un ciblage plus précis** des candidats. D'autre part, la saisie et le tri des CV, les réponses et la constitution de bases de CV peuvent désormais devenir automatisés (à partir de mots-clés). Les gains de temps réalisés permettent ainsi aux DRH de se concentrer davantage sur leurs cœurs de mission, sans remettre en cause les "fondamentaux" du recrutement.

Car **l'internet n'apporte qu'une accélération**, raccourcissant en seulement quelques jours un processus qui, de toute façon, dure trois mois en moyenne. En effet, le travail de sélection final demeure relativement peu impacté par les nouvelles technologies, un recrutement ne pouvant faire l'impasse d'une rencontre en face à face.

Aussi, le principal apport de l'internet est-il de **fluidifier le marché** et de **le rendre plus actif et dynamique**. Car le marché de l'emploi reste avant tout tributaire des besoins des entreprises et de la conjoncture économique. Il est bien évident que le développement d'internet n'a pas engendré d'augmentation du nombre de recrutement !

Mais par ailleurs, il est intéressant de noter que si l'utilisation de ce média ne supprime pas le recours à la presse "classique", **il amène en tout état de cause un surcroît de candidatures** qu'il conviendra de traiter également, en surplus des canaux traditionnels.

Pour ces raisons, on relève qu'**une partie de l'activité du recrutement est souvent externalisée**, ce qui peut poser à nouveau des problèmes de déontologie. En effet, avec les progrès informatiques, principalement en matière de présélection des candidats, **le risque que la machine prenne le pas sur "l'humain" devient une menace croissante**.

Car le recrutement stigmatise aussi l'opposition classique entre sciences "dures" et sciences "molles". Entre le tangible et l'immatériel, **il y a un monde d'incertitudes** que les entreprises doivent financer pour s'assurer de leurs bons choix de recrutement : en communication (pour attirer des candidats), en entretiens d'évaluation et de sélection, en formation initiale, en temps d'adaptation à l'entreprise et au poste de travail... Les enjeux, pécuniaires en premier lieu, sont considérables.

S'il est facile de connaître la taille, l'âge, le sexe, l'ancienneté, les prétentions salariales... d'un candidat, il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit de déterminer ses savoir-faire en situation réelle (et en temps de crise ?), ou ses compétences comportementales, ses motivations réelles, son sens politique, ses capacités d'adaptation à un poste, d'intégration dans une équipe, de management...

Les principales tendances observées en RH

Du concret mesurable à l'abstrait, la mission n'est pas simple de déterminer parmi plusieurs candidats le meilleur profil, en fonction des attendus d'un poste à pourvoir. Certes, les curriculum vitae et les lettres de motivation sont des indicateurs, mais **il faut en plus beaucoup de psychologie, de connaissances en sociologie... et une solide expérience de la fonction**. Le subjectif (sans a priori négatif) est souvent un critère de sélection.

Mais parce qu'il "faut" (sic !) dépasser ces opinions subjectives et donner un sentiment de rationalité, certains cabinets de recrutement (ou de "chasseurs de têtes") cherchent à adopter une approche instrumentalisée de l'humain, pour **s'assurer une sorte de crédibilité scientifique**. C'est ainsi que des logiciels spécialisés "moulinent" les candidatures, et que des batteries de tests leurs sont ensuite imposés pour tenter de mesurer... l'immesurable !

Les tests s'enchaînent donc, de l'analyse transactionnelle à la programmation neurolinguistique, en passant par la graphologie – toujours de mode mais pas encore informatisée -, voire la numérologie... Et si certains, conçus par des psychologues et des sociologues, sont bien révélateurs de traits de personnalité, force est d'admettre que **le sérieux côtoie parfois le pire**. Combien de talents ont pu être écartés simplement parce que leur écriture (manuelle) était un peu trop penchée ou s'éloignait de trop des "standards jugés acceptables" ?

Aussi rassurants qu'ils puissent paraître, **ces outils ne sont jamais que des aides et/ou des indicateurs**, quels que soient les progrès - techniques ou autres. C'est pourquoi, en interne des entreprises d'assurances, le recrutement est généralement assuré par **des gestionnaires de carrière qui disposent d'une expérience avérée**. S'agissant de l'intérêt de l'entreprise, mais surtout de l'avenir immédiat de personnes, le fond doit continuer de primer sur la forme.

Peut être faudra-t-il cependant **relativiser l'apport de ces instruments** et accepter la part d'aléa que suppose tout recrutement. Car après tout, le métier d'assureur consiste précisément à gérer le risque... même pour ses propres recrutements !

5. 1. 4 - E-Learning

Considérée comme une panacée il y a quelques années encore, surtout lorsqu'il s'agissait de **former des salariés dispersés géographiquement**, le e-learning ou FAO (formation assistée par ordinateur) montre des signes d'essoufflement. Ne s'agissait-il alors que d'un effet de mode ? La "mariée", du moins telle qu'on la présentait, était-elle trop belle (et trop coûteuse) ? Qu'elles sont les raisons de ce semi-échec ?

Il n'y a sans doute **pas de réponse péremptoire**. Mais, pour le moins, il faut reconnaître que nombre d'organismes externes plus ou moins professionnels, et qui ont voulu profiter de la manne financière que représentait la FAO, ne maîtrisaient pas les compétences spécifiques qu'impose cette **approche particulière** de l'acte de formation. Car au-delà des aspects purement techniques, c'est avant tout **une révolution des mentalités, dans le rapport à la connaissance**, que propose ce nouveau mode d'apprentissage.

Plusieurs facteurs peuvent ainsi expliquer les raisons de ces résultats en demi teinte.

- **La résistance au changement** : l'informatisation, si elle est aujourd'hui devenue une réalité qui s'impose à tous dans les entreprises, reste malgré tout relativement récente dans l'assurance et, surtout, n'est pas perçue de la même manière par tous les salariés. L'outil informatique, d'un point de vue culturel, ne bénéficie donc pas du même accueil selon le secteur où il est implanté, selon le métier exercé, voire selon l'âge de l'apprenant. Ce sont ainsi autant de freins qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent réduire à néant les actions entreprises.

- **Le choix des contenus** : à l'origine, seule l'acquisition de savoirs était susceptible de faire l'objet d'une FAO. Notons au passage que ces didacticiels se limitaient la plupart du temps à **mettre en ligne les contenus linéaires des supports papiers traditionnels** (distribués en parallèle)... Avec les progrès de la technique, l'acquisition de savoir-faire a ensuite été envisagée, principalement pour former à l'utilisation de logiciels (windows, word, excel...), puis dans le cadre de formations linguistiques.

Savoirs et savoir-faire sont donc, classiquement, les seuls domaines où la FAO s'expérimente. Pourtant, des expériences positives ont été menées à l'étranger pour tester des formations portant sur **l'acquisition de savoir-être** (ou savoirs comportementaux), tels que la visite de risques en entreprise ou encore les techniques de vente. Il semble donc que les écueils recensés par rapport au choix des contenus relèvent davantage du mode pédagogique que de la nature de ces savoirs.

- **Le(s) public(s) cible(s)** : si, à l'occasion des formations présentielles, le formateur adapte son discours à son public, il n'en va nécessairement pas de la même manière lors d'une formation à distance. La prise en compte du niveau d'acculturation à l'outil, du niveau de formation initial, des pré-requis, des besoins et attentes individuelles (même si le didacticiel est conçu pour une collectivité d'individus)... est un préalable incontournable pour s'inscrire correctement dans la double logique antinomique d'**une formation personnalisée, mais aussi mutualisée**.

Le didacticiel de la FFSA, sur les bases techniques et juridiques de l'assurance, peut à cet égard être un bon exemple d'illustration. Conçu prioritairement pour des personnes à bas niveau de qualification et menacées dans leur employabilité, le programme de formation a néanmoins été pensé pour pouvoir également **intéresser d'autres publics**, tels que des nouveaux entrants dans la profession (non spécialistes de l'assurance), ou encore des professionnels d'autres métiers qui travaillent en interface avec des "assureurs" (chefs de projet informatique, comptables, recruteurs, gestionnaires de carrière...).

- **La conception des parcours pédagogiques** : dans la logique décrite ci-dessus, le parcours pédagogique de la FAO devra également être décliné et articulé de telle sorte qu'il puisse **s'adapter à ses différents publics**. Comme nous le verrons, les coûts de conception et de réalisation des didacticiels étant plus élevés, au départ, que les formations traditionnelles, leur amortissement ne pourra s'obtenir que **par la recherche d'une plus grande mutualisation**. Pour ce faire, la structure des programmes doit être suffisamment détaillée pour permettre une personnalisation en fonction des profils d'apprenant.

- **La pédagogie mise en œuvre et le manque d'interactivité** : là encore, en fonction des publics ciblés, des pédagogies différenciées et complémentaires doivent être mises en œuvre. **Les modes d'apprentissage varient selon les individus**, et en l'absence de formateur (pendant la formation), le didacticiel doit offrir différentes possibilités de personnalisation.

Les principales tendances observées en RH

- **L'accompagnement et l'organisation** : l'usage de l'informatique fait maintenant partie de la culture "de base" des jeunes salariés. De fait, la prise en main des didacticiels ne leur pose généralement pas de problème. Néanmoins, le formateur (mais on parle plutôt de tuteur de formation dans ce contexte) devra au préalable **analyser les besoins exacts de l'apprenant pour adapter le cursus** (en terme de programme, mais aussi de méthode pédagogique). Et dans le déroulé de la formation, **des bilans intermédiaires** devront régulièrement être faits pour s'assurer que ce dernier ne rencontre pas de difficultés particulières et qu'il progresse normalement.

De plus, et contrairement à la majorité des didacticiels conçus pour des enfants, il n'est que très rarement prévu de **donner des "feed back"** (retours) aux apprenants. Généralement, le programme se déroule sans vérification de la bonne acquisition des points-clefs, étape par étape.

- **Les coûts** : comparée à la formation présentielle, la FAO réclame **des investissements de départ beaucoup plus onéreux**. La problématique de gestion revient donc, dans cette option, à rechercher la plus grande mutualisation possible pour **amortir les frais**. Malheureusement, l'organisation des entreprises amène souvent les directions à construire pour elles seules leurs formations, c'est-à-dire pour le seul bénéfice de leurs collaborateurs, sans mise en commun avec d'autres. Pourtant, dans nombre de cas, il serait sans doute possible de réussir cette mutualisation en utilisant au mieux l'adaptabilité et la souplesse de l'outil.

Au final, il apparaît que **le e-learning peut être un mode d'apprentissage viable**, pourvu qu'il s'insère dans une logique de parcours de formation tutoré, c'est à dire en **complément des pédagogies traditionnelles**. Il peut même devenir une source d'économies non négligeable, principalement du fait de sa souplesse d'adaptation à des besoins individualisés.

5. 2 - Les transferts de tâches

5. 2. 1 - L'externalisation

Comme pour l'informatique, **l'externalisation gagne l'activité RH**. Cependant, les motifs qui amènent à recourir à une externalisation de certaines tâches diffèrent selon la taille, la nature juridique, le niveau de décentralisation (ou concentration) des entreprises.

Elle peut porter :

- **sur des tâches à faible valeur ajoutée**, en terme de compétences techniques requises, mais parfois stratégiques (exemple : les rémunérations, de leur calcul à l'édition des fiches de paie et à leur expédition...);
- mais aussi sur **des tâches maîtrisées**, par délégation, dans le but de se libérer afin de pouvoir mener d'autres actions (exemple : le recrutement, la gestion de la formation...);
- ou encore sur **des techniques "pointues"**, non possédées en interne, dans le cadre de projets conséquents tels que la mise en place d'un SIRH et la réorganisation des process RH...

Dans son édition de juillet/août 2003, La tribune de l'assurance donnait les résultats d'une enquête qu'elle avait commandée sur ce thème. Le tableau que nous avons reproduit ci-après rapporte les principaux avantages et inconvénients ressentis face à une externalisation.

*** Avantages et inconvénients de l'externalisation**
(Enquête de CSC pour La Tribune de l'assurance – juillet/août 2003)

Cinq raisons pour...	...et cinq raisons contre
Economique	Augmentation des coûts
Complémentarité/Compétence	Perte de contrôle de l'activité
Optimisation des processus	Performance moins bonne
Taille critique du domaine	Perte d'expertise interne
Surcharge d'activité/Souplesse	Sécurité d'emploi
<i>Les réponses sont classées par ordre d'importance</i>	<i>Source : CSC</i>

Ainsi, il est intéressant de noter que les réponses marquent **une grande indécision** de la part des interviewés: la plupart des items proposés figurent à la fois pour leurs aspects positifs et négatifs...

De même lors de notre travail préparatoire à la réalisation de cette étude, nous n'avons pas pu déterminer, avec exactitude, si une tendance lourde se dégageait dans le secteur de l'assurance. Les choix qui s'opèrent semblent demeurer **le propre de chaque entreprise, sans modélisation généralisée**.

Mais à terme, face aux sorties liées au choc démographique, le problème de l'externalisation sera posé...

Quelques définitions

La sous-traitance consiste à confier une tâche à une personne ou à une entreprise extérieure.

Le concept d'externalisation consiste, quant à lui, à déléguer à un partenaire, lequel prend en charge la gestion et le management des processus sélectionnés et les met en œuvre de façon optimum, selon des critères définis et mesurables.

5. 2. 2 - Une redistribution vers les managers

Si l'idée n'est pas nouvelle ⁽¹⁾, on note de plus en plus **une montée en puissance des managers en matière de gestion RH** de leurs collaborateurs.

Alors que, traditionnellement, ils avaient été choisis pour leurs connaissances techniques, le re-dimensionnement de la fonction encadrante leur impose dorénavant **de maîtriser ces compétences transversales**. En plus des techniques propres à leur activité et à l'animation d'équipes, il leur est demandé d'intervenir sur l'organisation, la gestion administrative (RH), la gestion de carrière, la formation, le coaching... soit autant de thématiques reposant essentiellement sur des savoir-être spécifiques à l'activité RH. Face à **ces responsabilités nouvelles**, ils attendent donc des collaborateurs RH un rôle de conseil en management et un accompagnement dans ces missions "extra-business".

Les principales tendances observées en RH

L'importance des efforts consentis, notamment par la **formation**, pour perfectionner les managers sur la conduite d'entretiens individuels, la conception de plans de formation, la gestion par les compétences, le travail en équipe, la conduite du changement ou encore de droit du travail... montre l'intérêt qu'ont les entreprises à **développer une culture RH au sein des unités opérationnelles**.

Du fait également de l'automatisation de certaines tâches administratives (gestion des horaires, congés, demandes de stages...), et de la mise en place de fonctionnalités via intranet, **le rôle des DRH évolue vers l'assistance et le conseil**. Les données statistiques précédemment exposées, sur les dynamiques d'évolutions intrinsèques des sous-familles de métier, confirment d'ailleurs la tendance lourde que l'on peut observer. Ainsi, **"l'administration du personnel"** voit ses effectifs décroître, dans le même temps que son niveau de qualification augmente, tandis que la **"gestion des ressources humaines"** se complète de nouveaux entrants à haut bagage universitaire.

Dans l'ensemble, on constate donc **une "dilution" de la fonction RH**, qui doit conduire les collaborateurs (RH) à une plus forte professionnalisation, les managers devant quant à eux assumer la gestion complète de leurs équipes.

5.3 - La formation comme levier des politiques RH

La formation est un domaine où les DRH peuvent trouver **un point d'appui** pour rechercher le consensus. Dans le cadre des réflexions actuellement engagées sur la formation tout au long de la vie, la validation des acquis et de l'expérience (VAE), la substitution de l'approche métier par une logique de gestion par les compétences... **la formation devient de plus en plus un véritable levier au service des politiques RH**.

Premiers acteurs en charge de cette mission, les responsables formation font montre d'une expertise qui va **de l'identification des compétences à leur certification**. Grâce à leur **bonne connaissance de la stratégie** globale de l'entreprise et, en même temps, à leur **proximité du terrain**, leur rôle dépasse la "simple" gestion des budgets de la formation et des plans de formation, pour s'étendre désormais à l'accompagnement, le conseil, l'anticipation des projets et changements de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui ressort principalement de l'étude réalisée en janvier 2003 par le Groupement des acteurs et responsables de la formation (Garf), et dont nous reproduisons un extrait ci-après.

<i>Composantes d'actions</i>	<i>RF à l'initiative</i>	<i>RF est associé</i>	<i>RF ne participe pas</i>
Stratégie RH et compétences	32 %	59 %	10 %
Référentiel de compétences	36 %	47 %	17 %
Connaissance du contexte	33 %	56 %	11 %
Pilotage individualisé	39 %	57 %	4 %
Suivi et validation	53 %	37 %	10 %
Gestion de la formation	48 %	49 %	3 %

Source : Garf 2003

On constate ainsi que les responsables formation sont très souvent à l'initiative des actions majeures découlant des orientations RH ou, plus largement encore, qu'ils y sont au moins associés. En effet, garantir **la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et les compétences individuelles des salariés passe presque toujours par la formation.**

De plus, à l'étude des autres secteurs professionnels, **les frontières autrefois très marquées entre formation et gestion des emplois tendent à devenir plus floues**, notamment avec la mise en œuvre des nouveaux logiciels de gestion prévisionnelle des compétences.

Mais dans le secteur de l'assurance, il existe traditionnellement **une forte culture de la formation continue.** Rappelons que l'obligation légale formation est de 1,5% de la masse salariale, alors que la branche professionnelle investit en moyenne chaque année, **entre 5% et 6% de sa masse salariale...**

5. 4 - Le "MIRH", ou le poids croissant de l'international

Mondialisation oblige, le management international des ressources humaines (MIRH) est aujourd'hui devenu **une réalité pour bon nombre d'entreprises**, dont l'activité a largement dépassé les frontières de l'hexagone, voire de l'Europe. Après le secteur secondaire, le tertiaire se trouve à son tour concerné.

Mais la liste des chantiers à mener, pour organiser une gestion unifiée des ressources humaines, est à elle seule trop longue pour traiter cette thématique de manière exhaustive. Aussi, préférons-nous plutôt **identifier les points clés** que sous-tend le MIRH, et renvoyons le lecteur désireux d'approfondir ses connaissances, ou réflexions, sur ce sujet vers l'excellent livre de JM Peretti, D. Cazal et F. Quiquandon : "Vers le management international des ressources humaines" (Editions Liaisons).

Le premier point auquel s'attachent les DRH, dans le cadre de la mise en place d'un management international, est toujours celui de la **communication.** Au-delà des frontières (et de la langue), tous les salariés d'un même groupe doivent pouvoir disposer de la même information.

Mais, immédiatement, cette mise en commun suppose que chacun puisse également **disposer de grilles de lecture cohérentes** entre pays, voire, que les niveaux d'accès à l'information soient harmonisés...

Dans cette logique, l'**harmonisation des qualifications** (notamment par la reconnaissance des diplômes et des formations) est souvent un préalable à celle des **classifications**, laquelle aura un impact direct sur les ou "la" **politique de rémunération.** Là, les diverses contraintes géographiques, de droit du travail, fiscales, conventionnelles, de protection sociale... sont autant d'assujettissements spécifiques qu'il convient d'intégrer pour respecter, en premier lieu, les "règles" nationales.

De même, **la création d'une culture d'entreprise unique** passe nécessairement par l'édification d'un système (ou modèle) de valeurs commun... et partagé. Or, les spécificités culturelles et économiques des pays, dans le rapport au travail, à l'entreprise, au management, les styles de vie... sont autant d'obstacles (ou de freins) qu'il convient de surmonter là encore. **Les critères d'appréciation** de tels systèmes doivent être construits par et pour les salariés si l'on veut obtenir leur adhésion. L'exemple de la société Carrefour (400.000 salariés dans le monde) ou celui du Groupe Accor (70.000 salariés dans le monde) sont de ce point de vue particulièrement intéressants à étudier pour apprécier l'ampleur d'une telle démarche (et le temps nécessaire !).

Les principales tendances observées en RH

Les législations relatives à la **représentation sociale des salariés** sont elles aussi différentes selon les pays. Les organisations syndicales ne "pèsent" pas à l'identique dans chaque pays et exigent un traitement individualisé. De fait, les relations sociales se gèrent différemment en fonction des contextes historiques et culturels, mais doivent toujours aboutir à un consensus partagé pour **garantir la paix sociale**, quelle que soit l'entité du groupe.

Les recrutements et la gestion des carrières, au plan international, obligent à mettre en place **des structures RH spécialisées** pour gérer les expatriés. La mobilité s'organise au travers des programmes d'échanges internationaux, où la formation tient d'ailleurs une place privilégiée. De plus, un nombre croissant d'entreprises crée leur propre "**université d'entreprise**", ou organisent régulièrement des séminaires ou colloques internationaux, pour traiter de sujets transverses (touchant à la stratégie de l'entreprise par exemple), mais aussi pour **favoriser la diffusion de la culture du groupe**, accroître les contacts entre salariés de nationalités différentes...

Pour mener à bien de telles politiques, les DRH doivent donc se doter en conséquences d'**outils de coordination unifiés**. Notamment grâce à l'informatique, avec des systèmes d'information, ils doivent pouvoir disposer de logiciels qui automatisent le plus possible les tâches, quel que soit le pays, mais en tenant compte des spécificités locales. Ces outils doivent également **permettre un pilotage du MIRH**, à partir d'indicateurs et de critères transnationaux. Enfin, l'organisation des DRH doit s'accorder à celle de l'entreprise, dans son ensemble, pour pouvoir **répondre à tous les enjeux** générés par l'orientation internationale de l'activité.

Ainsi, la difficulté majeure d'une gestion internationale efficace des ressources humaines repose, dans les faits, sur la délicate coordination de trois axes majeurs : **une politique de rémunération cohérente, des relations sociales harmonisées et un système de valeurs partagé**.

5. 5 - La communication interne

Bien que présente dans l'entreprise depuis plusieurs décennies, la communication s'est surtout concentrée sur l'externe : publicité, sponsoring, partenariats, communiqués de presse, chartes graphiques... sont autant de sujets variés où intervient la communication. Mais de plus en plus, notamment à la faveur d'une généralisation des intranets, les DRH se sont intéressés aux différentes composantes d'**une communication interne en importance croissante**.

S'il ne s'agit pas non plus de se substituer aux opérationnels pour mettre en ligne des fonds documentaires (sur les procédures et règles de gestion des contrats d'assurance par exemple), les incidences de la communication ne sont pas sans conséquence sur la vie de l'entreprise. Bien qu'il ne s'agisse pas (encore ?) d'une sous-famille identifiée comme telle dans notre base de données (en plus de la "gestion des relations sociales"), nous avons pu constater que cette activité, complémentaire des autres fonctions RH, ressortait néanmoins de manière distincte dans les organisations.

Pour une grande part, elle s'explique sans doute par **la montée de l'individualisme**, lequel se caractérise par **une baisse de la syndicalisation des salariés**. De ce fait, la donne du dialogue social en a été profondément modifiée. Les interlocuteurs privilégiés que sont les organisations syndicales ont vu leur poids représentatif se réduire d'autant, la conséquence directe étant **d'affaiblir la régulation et le contrôle social de l'entreprise**. Mais de fait également, cette évolution a laissé un champ libre de communication entre directions générales et salariés.

Multiplication de **dialogues individuels** ou **négoce collective**, les relations sociales ne se gèrent plus à l'identique. D'un côté, on communique directement et en temps réel, avec l'ensemble de ses salariés ; de l'autre, on distribue des tracts ! Cette différence de méthode suffit à montrer le choc de génération entre les moyens alloués... et leur efficacité.

D'ailleurs, et sans aucunement porter de jugement, le fait qu'un espace puisse être réservé (ou non) aux organisations syndicales et/ou au CE sur les intranets "maison", est en soi révélateur de **l'importance quasi stratégique de la communication** sur cette question. L'utilisation des outils modernes de communication tend à devenir **un enjeu de la négociation collective** entre les partenaires sociaux, en particulier en ce qui concerne l'exercice du droit syndical.

Les principales tendances observées en RH

*Redimensionnée dans un rôle stratégique, repositionnée au cœur du process d'entreprise, la fonction ressources humaines connaît depuis maintenant quelques années des **mutations profondes**.*

*Premier facteur conséquent à ces évolutions : **les technologies de l'information et des communications**. Même si les DRH n'ont pas été la première activité dotée de progiciels de gestion intégrés, **la mise en place progressive des SIRH** (systèmes d'information en ressources humaines), **couplés à des intranets**, leur permet dorénavant d'avoir une vision d'ensemble de la population à gérer. Dans **une approche désormais marketing de la fonction**, ces nouveaux outils permettent d'une part, l'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée (principalement sur la gestion administrative du personnel et la présélection des candidatures en matière de recrutements). D'autre part, les gains de temps ainsi réalisés leur permettent de **se recentrer sur les cœurs de mission**, le conseil et l'assistance aux opérationnels.*

*Mais l'organisation n'est pas en reste ; on relève en effet qu'un nombre croissant d'entreprises d'assurances expérimente **des centres d'appel**, dont l'objectif est d'optimiser le processus de traitement des problèmes courants.*

*En parallèle, **des transferts de tâches** se généralisent, **soit dans le cadre d'externalisations** (paie, formation, recrutement), **soit vers les salariés** de l'entreprise, collaborateurs et/ou managers (gestion des horaires, congés, stages de formation...).*

*Sur ce dernier point, on note que **la formation prend un poids croissant** dans les politiques ressources humaines d'accompagnement. En effet, tout projet d'évolution et/ou de réorganisation contient nécessairement un volet formation. Aussi, celle-ci devient-elle **un levier majeur** pour favoriser la réussite des actions entreprises.*

***Le management international des ressources humaines** prend lui aussi une importance croissante dans la gestion du personnel. Dans les groupes à dimension internationale, l'activité déborde de plus en plus le strict cadre du pays d'implantation. Or, pour **édifier une culture commune**, les entreprises se doivent désormais d'adopter une approche supranationale de leur organisation et de **favoriser les relations entre filiales**.*

*Enfin, en réponse aux évolutions de la société et à la montée de l'individualisme, **la communication** devient de plus en plus primordiale dans la gestion des salariés. **En interne** tout d'abord, afin d'informer le personnel sur la "vie" de l'entreprise, **mais aussi vis-à-vis de l'externe**, car de nombreux acteurs économiques s'intéressent également aux données sociales des entreprises.*

C - Vers une nouvelle place pour la fonction R.H. ?

Nous avons déjà exprimé la dualité de la fonction ressources humaines, **entre techniques RH et image sociale de l'entreprise**, qui fait l'une de ses particularités.

Pour autant, le repositionnement de la fonction correspond d'une part aux attentes évolutives des salariés - dans le contexte purement professionnel -, mais aussi, d'autre part, aux **mutations de la société dans son rapport au travail** et de la place qu'occupent les entreprises au sein de cette société.

Le développement durable, au-delà d'un effet de mode certain, induit progressivement l'idée d'une responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur environnement, incluant dans ce cadre le traitement des salariés. De plus en plus d'ailleurs, **la notion "d'entreprise citoyenne"** fait l'objet de réflexions dont les médias se font l'écho. **Des systèmes de notation sociale** voient également le jour, qui prennent en compte d'autres critères d'appréciation que les seuls ratios comptables ou valeurs boursières.

Pour autant, nous ne devons pas perdre de vue les réalités économiques qui s'imposent de fait aux entreprises d'assurances, dans leur gestion quotidienne.

1 - Dépasser l'approche comptable...

C'est donc dans ce contexte que doit se prendre la pleine mesure de **ce qu'il faut entendre par "capital humain"**.

Pour revenir à la rentabilité, il faut réduire les coûts. Mais rappelons que pour l'essentiel, que l'on se situe en assurances de dommages ou en assurance vie, les charges figurant au compte d'exploitation sont constituées par des provisions techniques. Aussi, **nous situant dans le domaine tertiaire de la prestation de services, le coût de la main d'œuvre doit-il être apprécié à sa proportionnalité.**

1.1 - Du quantitatif au qualitatif

A l'heure où le marketing prône "la confiance comme levier majeur de la pérennité de l'entreprise", les salariés doivent sans doute être reconsidérés par rapport à la plus value concurrentielle qu'ils apportent. Ils sont en effet **les acteurs de la qualité de service** et, de ce fait, les premiers promoteurs de leur entreprise.

Dans une **approche purement comptable** du coût de la main d'œuvre, à partir des rapports annuels de "L'assurance française", il apparaît que la masse salariale totale de l'assurance représente proportionnellement **3% du chiffre d'affaires.**

Cependant dans notre profession, où la collecte d'épargne est le principal de l'activité, une telle comparaison ne peut avoir de sens qu'au regard des **marges réelles de gestion possibles.**

En effet, comme nous l'indiquions au début de cette étude, l'activité est fortement encadrée par le Code des assurances. Ainsi, le calcul des provisions techniques (correspondant aux dettes dues aux assurés) est déterminé par **un dispositif réglementaire strict**, sur lequel les assureurs n'ont pas de **"champ de manœuvre"**. La manière dont les provisions techniques se déterminent ne peut pas faire l'objet de stratégies individualisées ou d'options de gestion.

Dans cette approche comptable, il convient donc de considérer le coût de main d'œuvre par rapport à la différence entre les ressources disponibles et les différentes charges (hors frais d'acquisition, d'administration et autres charges techniques... c'est-à-dire les "sommes attribuées aux assurés").

Les résultats obtenus correspondent aux valeurs indiquées dans le tableau ci-dessous :

	① Ressources ⁽¹⁾	② Charges ⁽²⁾	③ Différence ① - ②	④ Masse salariale	Ratio ④/③
Sociétés vie, de capitalisation et mixtes	101,6	85,1	16,5	NC	-
Sociétés dommages	54,3	32,3	22	NC	-
Total	155,9	117,4	38,5	4,1	10,65%

N.B. Les sommes indiquées sont en milliards d'euros

(1) Ressources

* Sociétés vie, de capitalisation et mixtes : Cotisations + Produits nets des placements + Autres produits techniques

* Sociétés dommages : Cotisations + Dotations aux provisions de cotisations + Produits des placements alloués + Autres produits techniques

(2) Charges

* Sociétés vie, de capitalisation et mixtes : Charges de sinistres (nettes de réassurance) + Participation aux résultats + Dotation aux provisions mathématiques et techniques

* Sociétés dommages : Charges de sinistres (nettes de réassurance) + Charges des provisions techniques

On peut alors **comparer la situation de l'assurance à celle d'autres entreprises** de l'économie française.

*** Compte de résultat des entreprises françaises**

Source : INSEE SUSE (Système unifié de statistiques d'entreprises)

=> Champ industrie, commerce, services (hors services domestiques)

	C. A. ⁽¹⁾	Masse salariale ⁽²⁾	Ratio MS/CA
1999	2404,3	426,6	17,74%

N.B. Les sommes indiquées sont en milliards d'euros

(1) Chiffre d'affaires total

(2) Salaires, traitements et charges sociales

Ces quelques "calculs" permettent de mettre en exergue certains coûts de production, et ainsi, d'en relativiser le coût. En effet, s'il ne s'agit pas ici de nier les aspects économiques que sous-tend toute gestion d'entreprise, **la qualité de service est, surtout dans le secteur tertiaire, le principal indicateur pertinent de compétitivité**. N'utiliser que des ratios financiers pour apprécier aussi bien un indemnisateur auto, un souscripteur grands comptes ou une fonction support (RH par exemple...) ne saurait permettre d'apprécier pleinement leur part contributive, et respective, au succès de l'entreprise.

Parmi les éléments sur lesquels les dirigeants de l'entreprise peuvent avoir une influence, la masse salariale est une variable à prendre en considération. Mais sa dimension quantitative n'est pas le seul facteur déterminant. **La dimension qualitative de l'emploi, et donc sa valorisation, recèle de véritables gains de productivité.**

L'adhésion des collaborateurs aux objectifs de l'entreprise, le partage d'une culture commune, la bonne adéquation des ressources et du portefeuille de compétences aux besoins de l'entreprise, le sens du service client, la qualité de service, la motivation... **sont autant de leviers de productivité.**

Justement du fait des difficultés actuelles (contexte économique, hyper concurrence, fusions/concentrations, départs massifs à court terme...), les ressources humaines deviennent de plus en plus un élément capital dans la gestion des sociétés. Si dans l'industrie, l'essentiel des gains de productivité repose principalement sur **l'intégration de technologies et la révision des process**, dans l'assurance, c'est **un élément nécessaire mais non suffisant**. La valorisation de l'emploi du portefeuille de compétences est un élément-clé de la stratégie.

D'autres paramètres et/ou facteurs, tels que l'évolution des cours de la Bourse ou des taux d'intérêt, ont **des incidences bien plus importantes**. Mais précisément parce que ces paramètres demeurent aléatoires et qu'elles n'ont pas de "prises" sur ceux-ci, les entreprises – sans négliger le quantitatif – se doivent donc de **gérer qualitativement leur capital humain**.

En ce sens, la fonction RH - et les métiers qui en découlent -, prend une importance croissante. Ses apports, tant dans l'élaboration des politiques internes, que dans l'accompagnement des opérationnels, sur le terrain, constitue **une expertise incontournable pour réussir les défis en cours**.

1. 2 - Bien-être et performance : simple humanisme ou besoin économique ?

La vie des entreprises a toujours été **la résultante des savants dosages possibles** entre les différents investissements productifs. Mais parce que **l'humain est capital, et non l'inverse...**, peut être faudra-t-il aussi s'interroger sur les leviers réels et principaux de cette productivité ?

S'il ne nous appartient pas de juger le chaland, qui exige un service 24/24, mais qui, lorsqu'il est salarié, refuse toute souplesse dans ses horaires de travail, on peut néanmoins soutenir que les entreprises, dans leur positionnement sociétal, se doivent **de dépasser cette contradiction**. La prise en compte du bien-être de ses salariés ne relève pas seulement d'une approche humaniste. Celle-ci paraîtrait d'ailleurs par trop simpliste, et de toute manière décalée face aux réalités de la mondialisation en marche. Sans "rousseauisme" donc, **intégrer les attentes des salariés** dans le cadre de leur rapport au travail est une évolution des mentalités que l'on ne peut ignorer.

Les enquêtes menées sur ce sujet, tant auprès des étudiants et jeunes diplômés, qu'auprès des salariés en activité, (notamment après la mise en place des 35 heures), montrent toutes que chacun – cadres inclus... – aspire désormais à **un rythme, où vie privée (familiale) et vie professionnelle trouvent un équilibre accepté**. On ne saurait juger l'un sans l'autre.

La notion même de réussite ne repose plus (quasi)exclusivement sur l'évolution professionnelle et le titre "suprême" gagné en fin de carrière. Les parcours de carrière sont un critère d'appréciation qui demeure, mais devant être complété d'autres paramètres qui, cette fois, débordent le stricte champ de l'entreprise. Outre la satisfaction du travail bien fait et la fierté du devoir accompli (sic), la famille, les loisirs, la culture, le temps pour soi... sont autant de domaines qui concourent à cet **équilibre**.

Et ce simple constat doit encore être complété par la considération du fait qu'en assurances, **nous nous situons dans le domaine de l'immatériel**, et même du virtuel. Si un tailleur de pierres peut être fier de sa contribution à l'édification d'une cathédrale, quid d'un assureur ?

Chaque rédacteur n'a pas la responsabilité du programme d'assurances et de réassurances du tunnel sous la manche ou du lancement d'une fusée satellite... Pour autant, il contribue pour sa part à la marche de son entreprise, et incidemment à celle de la société. **La possibilité de "s'accomplir" devient une exigence croissante** pour chaque individu, quel que soit son secteur d'activité, son métier ou son âge.

Par une politique RH appropriée, la prise en compte de cette attente, peut concrètement se traduire par :

- la mise en place de **parcours initiatiques** au sein de l'entreprise, avant première affectation ;
- la formalisation des **parcours professionnels possibles**, et des passerelles entre métiers ;
- la systématisation d'**entretiens ou bilans intermédiaires** de mi-carrière ;
- l'établissement de **systèmes de reconnaissance** des compétences (principes de la VAE) ;
- .../...

... soit autant d'actions citées à titre d'exemple, et que d'aucunes entreprises pratiquent déjà avec succès.

Dépasser l'approche comptable

*La notion de "capital humain" ne peut valablement s'appréhender qu'**au-delà d'une stricte approche comptable de la masse salariale.***

*D'une part, parce que son coût, rapporté aux marges réelles de gestion, demeure dans **des proportions comparables** à d'autres secteurs économiques. Mais surtout, parce que nous situant dans le domaine de la prestation, **c'est plutôt la qualité de service qui doit être mesurée.***

*Face à une croissance au ralenti, aux aléas boursiers, à l'hyper concurrence, à la sinistralité, au choc démographique, aux tensions du marché de l'emploi... il apparaît alors que **le véritable avantage concurrentiel repose, de fait, sur les salariés.** Car les entreprises ont peu de "prises" sur ces phénomènes exogènes. De la motivation des salariés, de leur niveau de professionnalisme, de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise dépendra pour une grande part sa compétitivité.*

*Mais dans le même temps, **la société civile évolue**, ses valeurs et repères changent, les attentes des salariés, notamment dans leur rapport au travail, montrent **une montée de l'individualisme.** Les aspirations de chacun passent désormais par la recherche d'**un autre équilibre**, entre vie privée et vie professionnelle. Face à cette évolution des comportements, les entreprises se doivent désormais d'intégrer cette **nouvelle donne dans la gestion des relations sociales.** Car les paramètres de notation des entreprises changent également. Leurs résultats s'apprécient de plus en plus dans **une approche de développement durable**, où les critères sociaux, notamment, tiennent une place réaffirmée.*

*Le maintien de l'employabilité, la formation, la qualité du management, les possibilités d'évolutions internes... sont autant d'**atouts complémentaires** aux aspects de la rémunération, qui permettront d'**attirer et de fidéliser talents et compétences.** La reconnaissance du personnel est un axe fort sur lequel les entreprises pourront valoriser leur image et pérenniser leur activité.*

*C'est ce "capital immatériel", première richesse de l'entreprise et **principal avantage discriminant**, que les DRH ont en charge de gestion et de promotion.*

2 - Replacer l'homme au cœur des stratégies

2.1 - Ethique et déontologie

L'ambiguïté de la DRH provient également du fait qu'il ne s'agit pas seulement d'un métier, à classer parmi d'autres, en tant que fonction support. Sans pour autant chercher une quelconque hiérarchisation, de toute manière partielle et inutile, **la particularité des DRH ressort avant tout par la "matière" dont elle a à traiter.**

Les actifs matériels sont un capital dont on peut aisément mesurer les coûts, le rendement, la performance... l'humain, s'il concourt également à la production de l'entreprise, est par nature éminemment plus délicat à cerner. Aussi, la gestion de ce capital humain doit-elle répondre d'une autre logique, **d'une autre approche** qui, au-delà des tâches purement administratives, suppose aussi **une vision politique de l'entreprise et de ses fonctions sociétales.**

Dans cette logique, contraindre la fonction RH dans une seule approche instrumentalisée serait un leurre, car elle ne saurait répondre à l'ensemble des problématiques de gestion du capital humain. La "matière" humaine, par sa complexité intrinsèque, mérite d'être appréhendée par **d'autres vertus, qui ne peuvent se ranger dans une bibliothèque de "techniques RH"**. Le professionnalisme s'entend d'une part, et bien sûr, par un ensemble de compétences et de connaissances que les gestionnaires RH se doivent de maîtriser, mais surtout par une **éthique et des qualités personnelles.**

L'art du management des ressources humaines doit donc se comprendre au sens étymologique du terme, à savoir **la manière de disposer et de combiner habilement...**

2.2 - Donner du sens à l'activité

Pour y parvenir, il semble incontournable, pour ne pas dire prioritaire, de parvenir à **créer de la motivation** au sein des équipes qui composent l'entreprise.

Le "bâton", ou pire, l'indifférence ne saurait être des méthodes de gestion du personnel viables, sur le moyen terme comme sur le long terme. Toutes les études sociologiques menées sur cette thématique démontrent en effet les limites de telles politiques : à un sursaut passager succède alors une baisse tangible des résultats. Or, **la qualité de service repose sur un collectif de consciences professionnelles individuelles.**

Donner du sens à l'activité signifie donc de permettre à chacun de se situer dans la "chaîne de production" et, partant, **de pouvoir déterminer sa part contributive aux résultats de l'entreprise.** C'est par la connaissance de ses apports, et de leurs impacts, qu'un collaborateur peut **se motiver et devenir créateur de richesses.**

La parcellisation du travail, le renouveau d'organisations tayloriennes (principalement dans la mise en place de centres d'appels) sont, en soi, des facteurs de baisse de la productivité s'ils ne s'accompagnent pas d'une reconnaissance. **La valorisation des résultats individuels**, au travers de critères qui prennent notamment en compte les aspects qualitatifs de la gestion de la relation client, semble incontournable pour y parvenir.

Aussi, le capital humain doit être appréhendé comme la première richesse de l'entreprise. Car dans l'assurance, **les gains productivité et l'accroissement de la compétitivité reposent avant tout sur les hommes**, et non sur les technologies et les process.

3 - Des missions innovantes

3.1 - Vers un marketing RH ?

Avec l'avènement des intranets et des SIRH, les directions des ressources humaines cherchent maintenant à réorienter leurs actions vers **l'anticipation de l'évolution des compétences des salariés et l'optimisation de l'organisation sociale de l'entreprise.**

Par rapport à ces finalités, la majorité des entreprises d'assurances se sont donc dotées d'outils, développés dans **le même esprit marketing** qui a conduit, notamment, à la mise en place de logiciels de gestion de la relation client (ou CRM, en anglais). L'objectif clairement recherché est **de mieux connaître les salariés**, pour être en mesure de **répondre à leurs besoins de manière individualisée**, et indépendamment des prérogatives des institutions légales de représentation des salariés.

Si la volonté sous-tendue par cette réorientation est de **"vendre" les services RH aux opérationnels**, elle s'inscrit désormais dans une logique client/fournisseur. Il s'agit d'optimiser la gestion des ressources humaines par rapport aux expériences antérieures, aux parcours de formation, aux profils de compétences, mais aussi aux attentes des collaborateurs... La légitimité des DRH n'étant toujours pleinement reconnue sur le terrain, il s'agit par là de **crédibiliser la fonction.**

C'est ainsi que la DRH du Groupe Accor, par exemple, a mis en place **un département "marketing RH"**. Une telle démarche n'est cependant pas unique : les DRH de Renault, Cisco, Siemens, Electrolux, Hachette... expérimentent elles aussi cette approche en intégrant des services nouveaux à leur offre traditionnelle. Entre autres outils auxquels ces derniers recourent, **les baromètres sociaux** peuvent être un bon moyen, non seulement pour déterminer le climat social de l'entreprise, mais aussi pour **comprendre les attentes et les besoins particuliers... et y répondre.**

Ce faisant, en repartant de la demande, et non plus de l'offre, les DRH optimisent la satisfaction de leurs clients et **regagnent en confiance.** Car le marketing est avant tout un état d'esprit...

3.2 - Les services aux salariés

A l'instar de ce que l'on constate depuis une bonne dizaine d'années déjà aux Etats-Unis, **les services aux salariés se développent** donc dans un nombre croissant d'entreprises françaises.

Si juridiquement, ce sont les comités d'entreprise qui ont vocation à les organiser, on constate que certaines DRH s'engagent également dans la voie et mettent en place ce type d'actions. D'ailleurs, les services aux salariés apparaissent **autant un bon outil en période de récession qu'en cas de surchauffe.** En effet, face aux tensions du marché du travail, l'objectif devient alors de fidéliser ses salariés, notamment en leur offrant des possibilités d'amélioration de leurs conditions de travail. Lorsque les rémunérations sont bloquées, les services aux salariés peuvent alors apparaître comme **un autre moyen de rétribution**, non monétaire, moins coûteux et accessible à tous...

Bien que l'objet de cette étude ne soit résolument pas de faire le tour des "recettes" RH, il nous a toutefois paru opportun de citer quelques exemples relevés par le Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi (CIME). Et s'il ne s'agit pas de savoir dans quelle famille (RH ?) doivent être classés les masseurs ou les nourrices, on peut pour le moins s'interroger sur **de nouveaux champs d'activité** qui relèveraient de la fonction ressources humaines...

* **Les services 'conciergerie'** : le pressing, la retouche de vêtements, le lavage et la mécanique auto, la cordonnerie, les cadeaux de dernière minute (fleurs, vin, chocolats, etc.), quelques produits (cravates, collants, etc.), la réception de livraisons de coursiers, la location de cassettes et DVD, la livraison de produits alimentaires...

* **Le bien-être** : en premier lieu, les crèches d'entreprise, mais aussi le massage, la coiffure, les soins manucures et esthétiques, la salle de sport, la médecine généraliste...

* **L'information l'aide aux démarches, le conseil** : la recherche de garde d'enfant, le soutien scolaire, la femme de ménage, le logement et la maison de retraite, les conseils transport et les déplacements, les comparaisons de prêts bancaires, les assurances (!), les démarches administratives, l'information juridique et fiscale...

Des missions innovantes

*Très certainement, la particularité de la fonction ressources humaines provient du fait que ses métiers recouvrent **un ensemble de techniques spécifiques, mais surtout de la "matière" dont elle traite.***

*De facto, l'exercice de **la fonction exige une éthique et une déontologie** qui replace l'Homme au cœur des processus d'entreprise. En effet, et sans humanisme béat, la qualité de prestation et le sens du service client ne peuvent s'obtenir que par **une motivation réelle et organisée du capital humain de l'entreprise.** Car, la compétitivité repose essentiellement sur l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de leur entreprise.*

*Aidé en cela par les technologies, notamment au travers des SIRH et intranets, c'est donc dans cette logique que se développe de plus en plus **un marketing RH.***

*Mieux connaître les salariés pour satisfaire leurs attentes, - en phase avec les besoins de l'entreprise -, correspond donc à **une évolution lourde,** qui dépasse les aspects administratifs pour se repositionner sur une activité de conseil et d'assistance.*

D - Quelques pistes de réflexion...

Le recrutement, la gestion des contrats de travail, la politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale, les négociations collectives et le dialogue social, la gestion de l'emploi et des compétences, la formation, la communication interne et la culture d'entreprise, telles sont **les grandes missions de la gestion des ressources humaines**.

Pour ce faire, face aux évolutions environnementales et technologiques, les DRH ont du, par un étirement de leurs champs d'actions, **passer de "l'administration" au "service"**. C'est donc désormais dans cette logique de prestation de services auprès des opérationnels que s'opère une hausse du niveau de professionnalisme. Comme pour d'autres métiers, la conséquence la plus immédiate est de les amener progressivement à devoir **maîtriser une double compétence**.

Il y a tout d'abord **l'ensemble des techniques spécifiquement RH**, et propres aux grandes missions précédemment citées. Car quelles que soient la part d'activité automatisée et/ou les tâches transférées vers des organismes externes ou les opérationnels, les collaborateurs RH devront continuer à se positionner comme **des experts accompagnant les salariés**.

Mais au delà, la connaissance du secteur d'activité, de l'entreprise, des organisations et processus internes, des métiers... devient de plus en plus **une compétence transversale incontournable**. En effet, dans **une approche davantage marketing** de la fonction, qui part dorénavant des besoins et attentes des salariés, la conscience des enjeux liés à leur activité est indispensable pour être en mesure de leur apporter des réponses efficaces.

La valorisation des ressources humaines, en tant que capital immatériel, première richesse de l'entreprise, exige donc ce niveau de compétence. En outre, elle impose aussi de posséder **une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences**. La pénurie de main d'œuvre, conséquence des départs massifs liés au choc démographique, va irrémédiablement générer des tensions sur le marché de l'emploi. L'importance d'**une gestion qualitative, et anticipatrice des ressources humaines**, ne pourra donc aller que dans un sens croissant, ne serait-ce que pour attirer des jeunes et fidéliser le personnel.

Face aux bouleversements présents et à venir, le rôle des DRH ne pourra que se renforcer encore, la fonction s'élargissant à **une dimension éminemment stratégique**. Son repositionnement ne correspond donc pas à un quelconque effet de mode passager, mais plutôt à **une obligation de compétitivité**, seule garante de la pérennité des entreprises.

C'est là tout **l'enjeu de la gestion des ressources humaines** : veiller à **l'adéquation constante du portefeuille de compétences** dont doit disposer l'entreprise face à ses besoins et à son organisation, accompagner l'élévation de **la qualité de service** attendue par les assurés, créer **la motivation** des salariés en les faisant adhérer aux valeurs et objectifs de l'entreprise, et enfin contribuer à **l'image positive de la profession**.

Annexes

- **Référentiel ANDCP**
- **Fiches métiers de l'APEC**
- **Les diplômes en RH**
- **Divers ...**
- **Liste des participants à l'étude**
- **Etudes disponibles**

Annexe 1 : Référentiel ANDCP



Extrait du Cahier spécial d'Entreprise & Carrières n° 618 du 16/04/02

Un nouveau référentiel pour les métiers des RH

Voilà trois ans, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) avait lancé le "groupe des 100", se souvient Jean-Pierre Ducos, DRH de la division Systems & defence electronics de Matra systèmes (groupe EADS), qui a travaillé sur la définition du référentiel.

Il s'agissait, en fait, de réunir quatre groupes de travail, composés chacun d'environ 25 personnes, qui devaient se pencher sur la mise en place des 35 heures, le management du changement, les NTIC et l'employabilité de la fonction RH. C'est en planchant sur ce dernier thème que les 23 consultants, universitaires et responsables RH qui composaient le groupe, présidé par Raymond Poulain, ont compris que le point de départ de leur démarche devait être la description des tâches, et donc des compétences, des professionnels des ressources humaines.

"Or, s'il est relativement facile de décrire les tâches et compétences d'un comptable, c'est beaucoup plus compliqué pour un responsable RH : son activité dépend beaucoup de la culture de l'entreprise qui l'emploie et de sa taille", souligne Jean-Pierre Ducos.

L'objectif se transforme alors : il s'agit de construire un outil pratique (des fiches descriptives des principaux métiers des RH), pouvant être utilisé aussi bien par le DRH de Renault que par celui d'une petite PME de province.

Leur démarche a eu du mal à démarrer : "Nous étions partis sur une définition des compétences de demain, mais les résultats tenaient à la fois de la science-fiction et du café du commerce. Alors, nous avons décidé de travailler sur les compétences d'aujourd'hui. Un océan s'ouvrait à nous". **Les rares ouvrages consacrés à la question sont en effet loin d'être opérationnels, tandis que les outils de GPEC mis en place par les grandes entreprises sont beaucoup trop spécifiques.**

A la fin de l'année 2001, le groupe a achevé son travail. Pour les principales activités de la fonction RH, le référentiel détaille la mission, les compétences, connaissances et comportements requis, les outils nécessaires et les indicateurs de réussite. "Ce référentiel est tout neuf mais n'est pas achevé, dans la mesure où il constitue un prototype qui nécessitera d'être mis au point, voire amélioré dans un premier temps, puis réactualisé chaque année. Néanmoins, il peut apporter, dès maintenant, **une aide aux responsables de la fonction RH en leur donnant du recul et donc de la visibilité sur leur propre pratique professionnelle**", soulignent ses auteurs.

S.F.

1) Administration du personnel/paie

MISSIONS

Administration individuelle et collective du personnel, depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail.

COMPETENCES REQUISES

- Superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel.
- Tenir à jour les registres obligatoires, réaliser les déclarations sociales.
- Etablir un bilan social.
- Appliquer et mettre en oeuvre les différentes sanctions disciplinaires.
- Gérer le temps de travail en fonction de la politique de l'entreprise.
- Rédiger et contrôler les bulletins de paie. Gérer la masse salariale.
- Rédiger un contrat de travail et ses avenants successifs.
- Utiliser les logiciels courants.
- Manager une équipe, le cas échéant.

CONNAISSANCES

- Le droit du travail, de la Sécurité sociale et la fiscalité y afférent.
- Les conventions collectives, les accords d'entreprise, les usages.
- Les taux d'appel et de cotisation.
- L'informatique de gestion.
- Les dispositifs fiscaux.
- Les procédures internes de gestion du personnel.
- Les aides à l'emploi.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Payes exactes, coût de la production des fiches de paie par salarié.
- Fiabilité des opérations administratives.
- Respect des échéances.
- Absence de contentieux et de réclamations (Sécurité sociale ou fiscale) provoqués.
- Absence de redressement imprévu.
- Ratios : masse salariale du service/masse salariale générale ; effectif service/effectif général ; budget de fonction/marge brute (par salarié).

2) Hygiène, sécurité et conditions de travail

MISSIONS

Assurer le respect des obligations légales et réglementaires, et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés, dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise.

COMPETENCES REQUISES

- Appliquer la méthodologie de prévention des accidents de travail (AT) et la méthodologie d'analyse des AT et des maladies professionnelles (enquête, arbre des causes, retour d'expérience).
- Assurer les formalités administratives de déclaration et de suivi des AT.
- Conseiller le président du CHSCT.
- Négocier ou renégocier les taux de cotisation accident de travail (AT) et trajet (minoration).
- Maîtriser le process de l'entreprise.

CONNAISSANCES

- Connaissances générales sur l'aération des locaux, l'éclairage, la température, l'intensité sonore..., sur la prévention des risques et en ergonomie.
- L'organisation des entreprises et des process.
- Le droit des accidents du travail et des maladies professionnelles, le principe de précaution, le principe de responsabilité.
- La psychologie de l'homme au travail.
- Les rôles et missions de l'inspecteur du travail et de l'ingénieur conseil de la Cram.
- Connaissance des missions et de l'organisation du CHSCT.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Evolution du taux d'AT sans arrêt et avec arrêt, taux de fréquence, taux de gravité, nombre de maladies professionnelles, évolution du taux d'absentéisme AT.
- Actions correctives et préventives (bilan HSCT de l'année N-1 et programme prévisionnel de l'année N).
- Evolution du taux de cotisation.
- Nombre de réunions du CHSCT.
- Evolution du nombre d'injonctions ou de mises en demeure de l'inspection du travail ou de l'ingénieur-conseil de la Cram.

3) Droit du travail et de la Sécurité Sociale

MISSIONS

Interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif.

COMPETENCES REQUISES

- Connaître les enjeux des textes et de la jurisprudence, veille juridique.
- Veiller à la validité des actions juridiques, optimiser l'application des textes dans l'intérêt de l'entreprise.
- Saisir les opportunités de la législation (loi sur la RTT, Comité de groupe européen, etc.)

- Rédiger des accords, des contrats (droit du travail, droit commercial), des transactions (droit civil), des notifications de sanctions disciplinaires.
- Gérer les engagements de l'entreprise (individuels ou collectifs) comme les contrats de travail, les offres d'emploi conformes ou non aux descriptions de postes internes, les usages.
- Organiser la documentation juridique.

CONNAISSANCES

- Le droit du travail et de la Sécurité sociale, la réglementation (arrêtés, circulaires), la jurisprudence.
- La convention collective, les accords d'entreprise, les usages.
- L'économie d'entreprise.
- L'entreprise et son passé, contexte et historique.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Nombre de contentieux subis.
- Nombre de consultations spontanées.
- Pertinence des recommandations.
- Temps de réponse aux questions posées.

4) Formation

MISSIONS

Elaborer et proposer la politique de formation, mettre en oeuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences des collaborateurs avec celles requises par l'entreprise aujourd'hui et demain.

COMPETENCES REQUISES

- Définir la stratégie et les objectifs de la formation en liaison avec la GPEC. Définir le budget formation.
- Recenser, identifier puis analyser les besoins de formation. Choisir, avec la hiérarchie et en fonction des priorités, les personnes à former. Elaborer le plan de formation.
- Promouvoir le plan de formation, motiver le personnel et le conseiller.
- Elaborer le cahier des charges des intervenants. Rédiger un appel d'offres.
- Planifier les actions de formation.
- Suivre, évaluer et contrôler le plan de formation, sa mise en oeuvre et son budget.
- Faire évaluer les acquis.
- Optimiser les aides en matière de formation.
- Optimiser la gestion des versements obligatoires.
- Elaborer la déclaration annuelle.

CONNAISSANCES

- L'ingénierie et la législation de la formation.
- Les métiers de l'entreprise.
- La GPEC.
- Les différentes offres externes de formation.
- Les outils et démarches pédagogiques.
- Les dispositifs fiscaux (crédit emploi formation, les différentes taxes, etc.). Les différentes aides.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Elévation avérée du niveau de compétences.
- Taux d'absentéisme aux sessions de formation.
- Ratios : nombre de personnes formées / budget ; nombre de jours de formation / salariés ;

5) Gestion des emplois, des compétences et des carrières

MISSIONS

Optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité.

COMPETENCES REQUISES

- Description et évaluation des postes.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (recenser les métiers existant par familles profession-

nelles et emplois types, effectuer les scénarios d'évolution, projeter la structure cible d'emplois à moyen terme, projeter les ressources disponibles à moyen terme, établir le diagnostic quantitatif et qualitatif des écarts, générer les ajustements : embauche, mobilité, formation...).

- Appréciation du personnel (mettre en place les entretiens d'appréciation, veiller à leur bonne exécution et à la cohérence de la détermination des niveaux de performance, analyser et traiter les résultats des entretiens individuels, veiller à la pertinence des choix de formation et des actions de mobilité).
- Revue de personnel et organigrammes prévisionnels.
- Rémunération et promotions (préconiser des mesures salariales et/ou promotionnelles, analyser et contrôler les propositions de promotion par rapport aux niveaux de responsabilité et aux niveaux de performance).
- Conseil auprès de la hiérarchie et du personnel.

CONNAISSANCES

- Les métiers de l'entreprise, du secteur d'activité, les filières de formation et les parcours professionnels.
- Les marchés de l'emploi et les bassins d'emploi.
- Les classifications de la convention collective ou de l'entreprise.
- Les méthodes d'évaluation de poste.
- Les systèmes d'appréciation.
- Les SIRH, logiciels de gestion et systèmes de gestion de bases de données.
- La conduite de projet.
- Les techniques de conduite de réunion et d'entretien de face-à-face.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Taux d'adéquation ressources/besoins, aujourd'hui et demain, en termes d'effectifs et de compétences.
- Pertinence des analyses et des recommandations permettant d'anticiper les problèmes d'emploi, de favoriser l'adéquation des besoins et des ressources.
- Taux de reconversion des titulaires d'emplois menacés.
- Satisfaction du personnel en matière de gestion des carrières et d'employabilité.
- Qualité des diagnostics d'écarts.

6) Recrutement

MISSIONS

Définir, proposer, puis mettre en oeuvre la politique et le processus de recrutement, de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration.

COMPETENCES REQUISES

- Définir les besoins en recrutement et les planifier. Conseiller sur des solutions alternatives (CDD, intérim, sous-traitance, mise à disposition, etc.).
- Interviewer les opérationnels pour rédiger une définition de poste précise.
- Exploiter les fichiers internes de compétences.
- Décider du mode de recrutement (interne/externe).
- Mettre en place un système d'information interne et l'utiliser pour diffuser le poste à pourvoir.
- Evaluer les coûts comparatifs de chaque méthode.
- Evaluer la pertinence des modes de diffusion et choisir en fonction du ou des postes à pourvoir.
- Rédiger une annonce de manière attractive.
- Mettre en place des partenariats avec les universités, les écoles, les associations, l'ANPE, l'APEC...
- Réaliser des opérations de communication institutionnelle sur le recrutement.
- Utiliser Internet pour communiquer et rechercher des dossiers de candidats potentiels.
- Mettre en place des bases de données (fichiers informatisés ou papier).
- Savoir lire un CV, une lettre de motivation, et sélectionner les candidatures.
- Mener un entretien de recrutement. Organiser la formation des opérationnels aux entretiens de recrutement et à l'évaluation.
- Faire passer des tests.
- Réaliser le debriefing avec les opérationnels pour les conseiller sur le choix du candidat à retenir.
- Négocier les conditions avec le candidat retenu. Rédiger les contrats de travail.
- Mettre en place des procédures facilitant l'accueil et le suivi de l'intégration des candidats recrutés.
- Vérifier la qualité des résultats obtenus en recrutement. Evaluer les coûts directs et indirects d'un recrutement.

CONNAISSANCES

- Les métiers et les emplois.
- Les référentiels de compétences.

- La législation sur le recrutement et sur les contrats de travail.
- La psychologie.
- Les méthodes d'évaluation des candidats (entretiens, analyse transactionnelle, tests, les centres d'évaluation).
- Le marché de l'emploi local, régional, national et mondial.
- Les différents modes de recherche, leurs pratiques et leurs coûts.
- Les modes de diffusion des annonces, leur coût et leur efficacité par rapport aux postes à pourvoir.
- Les procédures d'accueil.
- Les audits de recrutement.
- Les langues étrangères (anglais au minimum).

INDICATEURS DE REUSSITE

- Retour sur investissement (pay back).
- Satisfaction des opérationnels : temps, budget, qualité.
- Atteinte du taux de rotation désiré.
- Fourniture en temps réel des informations précises sur l'avancement des opérations de recrutement : quel candidat a été vu, par qui, quand, résultat, etc.
- Respect des différents délais.
- Ratios : masse salariale service recrutement/masse salariale de l'entreprise ; nombre de recrutements satisfaisants par an/nombre total de recrutements par an ; coût d'adaptation (information, intégration, apprentissage du poste)/coût du recrutement ; coût du recrutement/salaire brut annuel du recruté ; nombre de stagiaires recrutés par an/nombre total de stagiaires par an.

7) Relations sociales

MISSIONS

Faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. Régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits.

COMPETENCES REQUISES

- Savoir présider un CE et/ou CCE et/ou CHSCT ou conseiller un président de CE et /ou de CCE, et/ou de CHSCT ; savoir recevoir les délégués du personnel.
- Maîtriser la législation et la jurisprudence.
- Savoir gérer l'absence éventuelle de délégués syndicaux.
- Savoir discerner l'évolution des rapports de force, anticiper et proposer des solutions.
- Veille sociale.
- Identifier l'organisation de l'entreprise, ses valeurs, ses produits et/ou services, ses rouages, ses forces et ses faiblesses, et ses points critiques éventuels.
- Savoir communiquer : présenter, informer, rédiger, animer, reformuler, convaincre, négocier.
- Se constituer un réseau d'information interne.
- Réaliser un diagnostic social.

CONNAISSANCES

- Les différentes organisations syndicales.
- Les concepts d'entreprise, d'établissement, de groupe et d'unité économique et sociale.
- Les procédures d'élection et de désignation des instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT, DS), en fonction des seuils d'effectifs, et leur fonctionnement.
- Le droit de grève.
- Le délit d'entrave.
- La convention collective, accord(s) d'entreprise et usage(s).
- L'attribution et l'utilisation des crédits d'heures et leur suivi. La protection des représentants du personnel (fonctionnement, licenciement...).
- Le règlement intérieur et son élaboration.
- Les modalités d'affichage obligatoire.
- Les cas obligatoires d'information/consultation.
- Le rôle de l'inspection du travail.

INDICATEURS DE REUSSITE

- Climat social (enquête interne).
- Accords signés (satisfaction employeur/salariés).

- Nombre de jours de grèves non gérés.
- Nombre de départs souhaités (capacité à conserver les compétences clés) et leur coût.
- Nombre de décisions de justice favorables/défavorables à l'entreprise et leur coût.

8) Rémunérations

MISSIONS

Proposer la politique de rémunération, la mettre en oeuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

COMPETENCES REQUISES

- Maîtriser les facteurs d'évolution de la masse salariale.
- Maîtriser les dimensions économiques (coûts, équilibres financiers, masse salariale) et sociales (partage de la récompense, équité, mérite, classification, individualisation, motivation) de la politique salariale.
- Conduire une politique dynamique des rémunérations (flexibiliser une partie de la masse salariale, motiver les hommes et les équipes, fidéliser le personnel...).
- Maîtriser la gestion (optimisation des RH, lien avec la gestion des carrières, performance individuelle, performance d'entreprise, intéressement, participation).
- Simuler une politique salariale.
- Maîtriser les définitions et les méthodes de calcul des valorisations de mesures salariales.
- Réaliser une analyse comparée des coûts en Europe et dans le monde.
- Communiquer sur les rémunérations (bilan social individualisé).

CONNAISSANCES

- La rémunération directe (salaire de base, complément individuel, part individuelle réversible, part d'équipe réversible, primes fixes et variables).
- Les périphériques légaux (intéressement, participation, plan d'épargne entreprise, abondement, stock options).
- Les périphériques sélectifs (gratifications en nature, logement de fonction, voiture de société, complément de retraite personnalisé...).
- Les périphériques statutaires (assurance décès, prévoyance, compléments de retraite, remises sur produits de la société...).
- Les différentes définitions de la masse salariale (masse salariale totale, masse salariale fiscale, masse salariale versée aux salariés).
- Les facteurs d'évolution de la masse salariale (augmentation générale, augmentations individuelles, intérim, formation professionnelle, accidents du travail...).
- La négociation collective annuelle obligatoire (art. L.132-27 et s.).
- Les différents effets (historiques - effet niveau, effet masse, effet report, effet déport, effet d'effectif, glissement vieillesse technicité, effet de noria, effet de structure).
- Le concept de valeur ajoutée.
- Les métiers, l'évaluation des postes et les systèmes d'appréciation, les classifications
- Les codes du travail et de la Sécurité sociale, les accords et réglementations Agirc et Arrco, les circulaires Acoss.
- La fiscalité liée à l'entreprise et la fiscalité des particuliers.
- La comptabilisation des frais de personnel.
- Les concepts d'avantages acquis, d'usages et les conditions de dénonciation.
- Les indemnités de licenciement, transactions, préavis...

INDICATEURS DE REUSSITE

- Maîtrise de la masse salariale.
- Fidélisation des hommes clés.
- Ratios techniques et comparatios.

Annexe 2 : Fiches métiers de l'APEC



Fiches métiers de la fonction RH extraites de la classification APEC.

Direction des ressources humaines

LA FONCTION

Le directeur des ressources humaines a pour responsabilité l'administration, la gestion et le développement du personnel de l'entreprise. Sa mission devient de plus en plus prévisionnelle : il doit anticiper sur le développement du potentiel humain existant dans l'entreprise. Son rôle sur le plan de la communication, tant interne qu'externe, tend à se développer.

MISSIONS ET PROFILS

Le directeur des ressources humaines élabore, avec la direction générale, la politique sociale de l'entreprise. Il en assure l'application quotidienne et à long terme, avec le concours d'une équipe qu'il manage : recrutement, formation, gestion des carrières, politique salariale, retraites, relations avec les instances représentatives du personnel, information des salariés sont autant de facettes de ses missions.

Diplômé de l'enseignement supérieur, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction, le candidat maîtrise obligatoirement la législation sociale et doit avoir le goût de la gestion des hommes.

PRINCIPAUX ASPECTS

Gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise, tel est l'objet de la fonction "personnel". Le directeur du personnel assure la responsabilité de l'ensemble des missions qu'implique la fonction :

- administration du personnel,
- gestion du personnel,
- relations sociales,
- communication dans l'entreprise.

La gestion du personnel est devenue l'une des attributions essentielles du directeur du personnel. En effet, il doit anticiper sur le développement du potentiel humain existant dans l'entreprise à moyen et long terme et donner les prévisions des besoins. Il doit rendre compte de l'amélioration des performances de l'entreprise à la Direction.

Sur le plan de la communication, il a un rôle de plus en plus important.

En communication interne, il est garant de la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. Soucieuses de leur image, les sociétés développent des méthodes facilitant le consensus tel le projet d'entreprise.

En communication externe, il représente l'entreprise auprès de différentes instances, et participe de plus en plus à des opérations d'image par le biais, par exemple, de la publicité institutionnelle de recrutement.

Au-delà des phénomènes de mode, la visée de "l'excellence" en matière de personnel traduit bien la préoccupation des entreprises de miser sur ce qu'elles considèrent comme essentiel pour leur performance et développement : leurs salariés.

LES POSTES

Directeur des ressources humaines
autre intitulé : directeur du personnel.

Le directeur des ressources humaines élabore, avec la direction générale, la politique sociale de l'entreprise et en assure l'application quotidienne et à long terme avec son équipe :

*** Administration du personnel :**

- effectifs, paie, mutuelle, caisses de retraite... suivi de la législation sociale et de son application.
- recrutement et intégration des entrants,
- formation : analyse des besoins, montage de programmes avec les services opérationnels et organismes extérieurs,
- gestion et développement des carrières : description et évaluation des fonctions dans une optique stratégique, élaboration de systèmes d'appréciation dynamisants, gestion de la mobilité et des promotions, suivi de carrière,
- politique salariale,
- départs en préretraite et retraite.

*** Relations sociales - Communication :**

- relations avec les instances représentatives du personnel, auprès des administrations et de la profession,
- communication interne : information du personnel, projet d'entreprise...
- communication externe,
- conseil à l'encadrement en matière de responsabilité sociale.

Diplômé de l'enseignement supérieur, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction et, idéalement dans le même secteur et dans une entreprise de même taille, tels sont les critères requis pour postuler à un emploi de directeur des ressources humaines. La pratique de l'anglais devient indispensable.

À l'écoute et organisant le dialogue, le directeur des ressources humaines est capable de concilier les points de vue. Diplomate, créatif et moderne, il est aussi autonome, rigoureux et surtout passionné par la gestion des hommes et la communication.

Gestion, administration, recrutement du personnel

LA FONCTION

La fonction ressources humaines s'articule selon quatre axes :

- **la gestion administrative du personnel** : obligation légale qui a fortement évolué avec le développement de l'outil informatique ;
- **la gestion opérationnelle des effectifs** : mission stratégique, elle doit permettre à l'entreprise de gérer les ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs de développement et de rentabilité (politique de recrutement, de rémunération, de formation, gestion des carrières) ;
- **les relations sociales** avec les syndicats ou les instances représentatives du personnel de l'entreprise ;
- **la communication interne.**

MISSIONS ET PROFILS

Les postes en entreprise se répartissent entre les généralistes et les spécialistes.

Les généralistes interviennent sur tous les aspects de la fonction avec l'assistance d'un adjoint, voire d'une équipe.

Les spécialistes remplissent une mission spécifique : recrutement, gestion des paie, responsabilité d'une catégorie spécifique de salariés, ou encore assistance juridique sur le plan de la législation du travail.

Les postes en cabinet ou société de conseil en ressources humaines concernent tous les domaines : recrutements, gestion des compétences, évaluation des potentiels, opérations de reclassement. De plus, les postes de consultants en ressources humaines exigent des compétences commerciales et relationnelles.

Les cadres en ressources humaines ont une formation supérieure : juridique, sciences sociales ou sciences politiques et/ou spécialisée en gestion du personnel. Ils justifient d'une expérience significative dans un poste analogue. La maîtrise du droit du travail est indispensable. La connaissance du secteur et des métiers spécifiques de l'entreprise recruteuse est un atout supplémentaire.

PRINCIPAUX ASPECTS

Assurer la gestion administrative du personnel, traiter et analyser les problèmes techniques liés à la gestion des **ressources humaines** (analyse des postes, application de la politique de rémunération, élaboration des plans de formation, etc.), et assurer les relations sociales au sein de l'entreprise, telles sont les missions que doivent remplir les cadres de la fonction ressources humaines.

La **gestion administrative** vise au bon fonctionnement de l'entreprise dans le cadre des obligations légales (tenue des livres, statistiques, règlement des cotisations sociales, rédaction des contrats de travail, etc.). Cette mission a évolué avec l'extension des outils informatiques. La réalisation de tableaux de bord et l'élaboration d'indicateurs sont facilitées et permettent de visualiser rapidement les paramètres quantitatifs et qualitatifs indispensables pour une meilleure anticipation.

La **gestion opérationnelle** regroupe l'ensemble des missions qui permettent à l'entreprise de disposer des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs de développement et de rentabilité.

Ses principaux volets sont :

- la mise en œuvre de la politique de recrutement ainsi que le suivi des procédures, tant en interne qu'en externe (description et détermination du niveau de qualification des postes et analyse de l'adéquation entre le profil des candidats reçus et les profils demandés),
- l'application de la politique de rémunération,
- la gestion des carrières (identification des emplois en terme d'activités, de compétences requises et de niveau de qualification avec, en parallèle, détection des potentiels en matière de capacités et de souhaits d'évolution des salariés),
- la mise en œuvre de la politique de formation (détermination des besoins de qualification du personnel, mise en place des parcours de formation adaptés - à un niveau individuel et collectif - et suivi de leur déroulement),
- la réalisation des études de postes et de compétences.

Les relations sociales (avec les syndicats et les instances représentatives du personnel), la communication (interne bien souvent) et la diffusion de l'information sont des missions qui requièrent le sens de la négociation, de la stratégie et de la tactique argumentaire mais également de la psychologie et un certain sens politique.

Ces responsables doivent gérer les contradictions qui existent au sein de l'entreprise. Leur poste est à la croisée d'intérêts parfois divergents : ceux de la Direction qui, compte tenu des évolutions socio-économiques de l'environnement, doit défendre la stratégie de son entreprise, et ceux des salariés, qui subissent, au premier chef, les aléas de la conjoncture (licenciements, délocalisation, etc.).

Les attributions et appellations des cadres de ressources humaines sont fonction :

- **de la taille de l'entreprise** : C'est dans les grandes entreprises que le découpage de la fonction en plusieurs postes spécialisés est le plus fréquent : les jeunes diplômés peuvent, plus facilement, y occuper des postes d'adjoints.

Si la fonction coiffe les nombreuses activités liées à la gestion des ressources humaines, elle ne les couvre pas obligatoirement toutes hiérarchiquement (la gestion de la paie peut dépendre de la comptabilité ; communication interne et recrutement peuvent être délégués à un service distinct). Dans ce cas, l'intervention du responsable des ressources humaines peut n'être que fonctionnelle.

Dans les PME, la fonction ressources humaines (y compris dans sa dimension communication) est souvent prise en charge par le directeur général lui-même. Certaines missions, comme le recrutement, peuvent alors être sous-traitées.

- **de la place accordée à la fonction ressources humaines** : Recrutements, formation et évolution des salariés peuvent être laissés à l'appréciation du responsable hiérarchique qui est plus près de la réalité terrain. Les conséquences de cette décentralisation sont une spécialisation plus grande des cadres ressources humaines vers le conseil ou l'élaboration d'outils permettant de prêter assistance aux opérationnels.

- **de la structure** : Aux côtés des entreprises, les sociétés de conseil en ressources humaines étendent leur action à tous les domaines de l'emploi : conduite de plans d'ajustement des effectifs, gestion des compétences, accompagnement des salariés dans le changement, mobilisation du personnel...

LES POSTES

Responsable des ressources humaines

autres intitulés : responsable du personnel, responsable du département personnel, gestionnaire administratif personnel.

Sous la responsabilité de la Direction générale ou du directeur des ressources humaines, le responsable du personnel intervient sur la totalité du contenu lié à sa fonction : gestion administrative du personnel, gestion des ressources humaines, relations avec les partenaires sociaux et communication interne.

Il propose et réalise la politique "ressources humaines" adaptée aux besoins de l'entreprise.

Pour assurer ses missions administratives, il s'appuie sur un adjoint, voire une équipe, selon la taille de l'entreprise.

Cet aspect comprend :

- le suivi des dossiers individuels en fonction des catégories de salariés (temporaires/permanents, employés/agents de maîtrise/cadres et personnel expatrié),
- le suivi des tableaux de bord sociaux (gestion des effectifs, des mouvements de personnel, de l'absentéisme, des congés...),
- l'établissement des contrats de travail,
- le contrôle du respect des règles d'hygiène et de sécurité,
- les relations avec les organismes sociaux chargés de l'emploi (Sécurité sociale, Inspection du travail, caisses de retraite, etc.),
- les déclarations obligatoires et le règlement des cotisations.

En matière de gestion des ressources humaines, le responsable fait appel à des collaborateurs spécialisés dans le domaine des études (enquêtes sur les rémunérations, les temps de travail, études de postes et de compétences, études sur les conditions de travail, etc.).

Il travaille en relation avec les différents services de chacun des sites pour avoir une vision globale de l'organisation, des métiers et de leur évolution.

Outre l'élaboration du bilan social que ce recueil d'informations permet, il fournit également les outils pour mettre en place :

- des échelles de salaires (à partir des études de postes),
- des plans de mobilité au sein de l'entreprise (y compris en terme de promotion interne),
- des plans de formation (avec évaluation de leur budget, suivi des procédures, contact des organismes de formation et définition du calendrier),
- les procédures en matière de recrutement mais également de plan social et de reclassement, le cas échéant.

Responsable des relations sociales dans l'entreprise, le responsable des ressources humaines doit préparer et participer aux réunions avec les différentes instances des représentants du personnel : syndicats, délégation du personnel (DP), comité d'entreprise (CE), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Il assiste les responsables opérationnels dans leur rôle de management et leur apporte également conseils et informations en matière de droit du travail et de réglementation.

Il accueille les nouveaux entrants dans l'entreprise.

Il met en place et gère la diffusion de l'information auprès des salariés (création de postes, changement organisationnel...).

Il met en place les structures organisant le droit d'expression des salariés.

Le responsable ressources humaines a une formation en ressources humaines, en droit social, en sciences sociales ou sciences politiques. Les entreprises qui recrutent demandent une expérience significative de trois ou quatre ans dans un poste analogue. Rigueur, organisation, discrétion, aisance dans la négociation et goût pour le travail en équipe sont des qualités indispensables.

Assistant DRH

autres intitulés : assistant RH, adjoint du DRH, adjoint responsable personnel.

Le titulaire du poste assiste le responsable ressources humaines dans l'ensemble de sa fonction.

Il peut également s'occuper d'une mission en particulier (administration, gestion des compétences, formation).

Pour les cadres qui ont, d'emblée, l'entière responsabilité d'une de ces missions, les intitulés de postes sont les suivants : responsable gestion des emplois et compétences, responsable gestion des compétences et mobilité, responsable emploi/formation/communication.

Chargé de recrutement

Rattaché à la Direction générale ou au responsable ressources humaines, il assure soit l'ensemble des recrutements de la société, soit les recrutements d'une catégorie de personnel spécifique.

Il prend en charge la totalité de l'opération, depuis la définition du poste jusqu'à la sélection des candidats :

- il établit le profil du poste en accord avec le hiérarchique qui a exprimé le besoin,
- il administre les diverses procédures de recrutement (concours, offres presse, cooptation...),
- il présélectionne les candidats,
- il leur présente l'entreprise,
- il anime les réunions de groupe avec les candidats présélectionnés, en collaboration avec les opérationnels du département concerné.

Ces méthodes le conduisent à faire évoluer en permanence les méthodes de recrutement en fonction des besoins de l'entreprise et de la situation du marché de l'emploi.

Le candidat recherché dispose d'une expérience d'au moins trois ans dans la pratique du recrutement. La connaissance du secteur et des fonctions de l'entreprise est un atout supplémentaire s'il doit recruter une catégorie spécifique de salariés

Gestionnaire de paie

Rattaché au responsable du personnel, il assure le traitement informatisé de la paie dans les différents sites de l'entreprise ou auprès des différentes populations (commerciaux dont une partie du salaire est constituée de commissions, par exemple).

Il prend en charge l'ensemble des déclarations sociales obligatoires relatives à la paie auprès des différents organismes.

Il établit les tableaux de bord concernant la gestion et le suivi des salaires.

Il exerce une activité de conseil auprès des différents établissements.

De formation DUT gestion du personnel ou de formation comptable, il a, à son actif, une solide expérience de la fonction. Il maîtrise l'outil informatique.

Responsable d'une catégorie de personnel

Sous la direction du responsable des ressources humaines, il assume la gestion humaine d'une catégorie spécifique de salariés (exemple : cadres).

Dans ce contexte, il s'occupe de l'organisation et de la préparation des réunions de bilan annuel des carrières, gère l'intégration de cette population au sein des équipes déjà constituées (entretiens d'intégration, organisation d'un stage d'intégration...). Il suit le déroulement de leur carrière (entretiens, évaluation) et participe à la préparation du plan de formation. Il peut être chargé de mobiliser les salariés d'un service ou site autour d'un projet (ex. : qualité).

Ses missions consistent alors à mettre en place des outils de formation, à développer la communication interne et à assurer le suivi et le contrôle des résultats.

Le candidat recherché est de formation supérieure, spécialisé en ressources humaines. Il a des compétences dans les domaines juridique et social.

Il dispose d'une bonne pratique de l'animation ainsi que de la formation ou la gestion de carrière. Il a le sens de l'initiative et des qualités relationnelles.

Juriste droit social

autre intitulé : assistant juridique DRH

Rattaché au responsable du service juridique, il intègre une équipe de juristes pour prendre en charge des questions liées au droit du travail.

Il assure une mission d'assistance et de conseil sur le plan de la législation du travail et de la gestion sociale auprès des responsables des différents sites.

Il intervient ponctuellement sur des dossiers ressources humaines propres à l'entreprise.

Le candidat recherché pratique la micro-informatique. Il connaît l'environnement de l'entreprise.

Consultant en reclassement

autre intitulé : consultant en out placement

Il exerce dans une société de conseil en ressources humaines, dans une antenne emploi ou dans un centre de bilan de compétences.

Il assiste les directions des entreprises clientes, les informe et les aide à la prise de décisions.

Il réalise des bilans et définit des projets d'évolution professionnelle avec les salariés.

Il prend la responsabilité d'actions d'accompagnement et de réorientation des salariés, les encadre et les dynamise dans leur recherche d'emploi.

Il conduit les opérations de reclassement confiées et prospecte auprès des entreprises en vue des placements.

Il assure les relations avec des administrations ou des organismes de formation et est amené à mettre en place et à animer des antennes emploi.

Il peut aussi animer des groupes de travail sur les techniques de recherche d'emploi.

Les opérations collectives sont traditionnellement confiées à des consultants juniors, les traitements de cas individuels à des seniors.

De formation supérieure en sciences sociales, ressources humaines ou sciences politiques, il a une très bonne connaissance de l'entreprise et une expérience de la fonction acquise en cabinet conseil en ressources humaines, de préférence.

Il a une expérience confirmée de l'animation de groupes et de très bonnes capacités relationnelles et rédactionnelles.

Il est obligatoirement mobile géographiquement

Consultant en management ressources humaines

Au sein d'une société de conseils en ressources humaines, le consultant en management exerce autant une mission de conseil qu'un suivi commercial des entreprises clientes. À leur demande, il intervient auprès de certaines catégories du personnel : il effectue des missions de gestion de carrière, procède à des recrutements, a en charge le conseil et les audits.

De formation supérieure en sciences sociales, ressources humaines ou sciences politiques, il a une expérience de plusieurs années (trois à cinq ans) dans l'un des domaines d'intervention et dispose d'une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise.

De bonnes capacités rédactionnelles sont requises, ainsi que le sens de l'écoute, de l'analyse et de la synthèse. Il est autonome tout en sachant travailler en équipe. Il doit être mobile géographiquement.

Formation

LA FONCTION

L'ensemble des professionnels de la formation exerce son activité, en France, dans un cadre légal précis qui fait de la formation continue une obligation et qui en organise son financement. La formation professionnelle continue implique de nombreux partenaires qui sont soit clients, soit fournisseurs : l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les associations, les organismes professionnels et syndicaux et les entreprises.

MISSIONS ET PROFILS

La plupart des postes de la fonction formation se rencontrent dans les entreprises et dans les organismes de formation, les autres postes étant proposés surtout par des organismes collecteurs ou (inter)professionnels qui ont pour but le développement et la promotion de la formation professionnelle continue.

C'est une fonction peu ouverte aux débutants et les opportunités offertes à ces derniers sont principalement de devenir formateur en clientèle ou assistant d'un responsable de formation.

Disposer d'une expérience dans une spécialité en tant qu'opérationnel dans une entreprise peut être l'occasion pour un cadre d'aborder la fonction en tant que formateur ou consultant formateur.

PRINCIPAUX ASPECTS

La formation professionnelle continue a pour but de permettre aux salariés de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle et de contribuer au développement économique et social dans son ensemble. Elle favorise la mobilisation des potentiels professionnels dans le cadre d'une entreprise, d'une profession, d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique.

C'est un enjeu économique et social qui implique de nombreux acteurs : l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les associations, les organismes professionnels et syndicaux et les entreprises. Le champ de la formation est régi par la loi de 1971 qui instaure la participation des entreprises à son financement (elle ne concerne pas le secteur public, lequel a ses propres structures, tel le Centre de Formation des Personnels Communaux). La loi de 1991 a étendu les mesures de 1971 aux microstructures (moins de dix salariés) et permet entre autres la mise en place du bilan de compétences.

En dehors des mesures pour les salariés, la politique d'emploi s'appuie largement sur la formation. Ainsi, l'Etat conclut avec les entreprises des accords permettant aux salariés touchés par un licenciement de bénéficier de formation. De même, pour les jeunes, de nombreuses initiatives sont prises afin de faciliter leur insertion via la formation dans les entreprises. Enfin, la loi de 1983 a transféré aux régions des pouvoirs en matière de formation professionnelle et d'apprentissage.

La fonction formation dans l'entreprise peut exister :

- soit en tant que service spécifique, rattaché le plus souvent à une direction des ressources humaines, une direction du personnel, voire une direction générale,
- soit regroupée avec d'autres missions (recrutement, gestion prévisionnelle...) dans le cadre de la fonction personnel ou de la communication interne,
- soit au sein d'une direction opérationnelle, commerciale ou technique.

L'étendue des missions des postes associés à cette fonction dépend de leur rattachement hiérarchique, de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, des catégories de personnels concernées : cadres, agents de maîtrise, employés, etc.

L'entreprise peut faire appel à des organismes extérieurs ou organiser elle-même la formation pour son propre personnel. Elle peut aussi dispenser de la formation pour une autre entreprise. De nombreuses entreprises ont en effet leur propre service de formation qui fonctionne comme un organisme externe auprès des utilisateurs et certaines ont même créé des sociétés de formation qui accompagnent la mise en œuvre de leurs projets dans les entreprises clientes.

LES POSTES

Responsable de formation

En entreprise, il a pour missions :

- de préparer le plan de formation par le recensement et l'analyse des besoins exprimés par les hiérarchiques des différents services, les représentants du personnel et les salariés et d'après les orientations générales données par la direction,
- d'élaborer le plan de formation en définissant les actions à mener selon le type de formation (interne ou externe), en sélectionnant des organismes de formation et des stages, en déterminant les effectifs concernés par catégorie de personnel, et en arrêtant un plan de financement dans les limites du budget alloué à la formation,
- de présenter le plan de formation à la direction et au comité d'entreprise,
- d'assurer le suivi de son exécution aussi bien sur les plans financier, comptable et administratif, que sur le plan pédagogique : présentation des objectifs aux formateurs et éventuellement formation des animateurs (formation interne), relations avec les organismes extérieurs et choix des sous-traitants (formation externe), organisation et évaluation des stages,
- de faire le bilan des opérations menées, d'évaluer les résultats et de mesurer la satisfaction.

Il peut être amené à concevoir des supports de formation et à animer des stages.

En organisme de formation, ses missions, orientées produits de formation ou terrain, sont les suivantes :

- commerciale, avec la prospection auprès des entreprises, l'étude des besoins, l'analyse de la demande, la représentation de l'organisme et les relations avec les différents partenaires (DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, FAF : Fonds d'Assurance Formation, conseils généraux, ANPE...)
- de conseil auprès des entreprises dans l'élaboration du plan de formation, le choix des stages (standards ou "sur mesure"),
- de gestion financière (budget) et humaine (recrutement, formation et encadrement des formateurs/intervenants),
- pédagogique en assurant l'évaluation, l'adaptation et l'amélioration des produits existants, en concevant de nouveaux produits, en planifiant des actions de formations (moyens matériels, intervenants...), en informant, orientant, sélectionnant et suivant les stagiaires, éventuellement en animant des stages.

Le profil recherché est celui d'un candidat possédant une formation supérieure bac+4/5 en ressources humaines ou généraliste (école de commerce ou d'ingénieur) et une expérience de 3 à 5 ans dans la fonction, par exemple en tant qu'assistant au responsable de formation ou gestionnaire de formation.

La connaissance de la législation, de la réglementation et des dispositifs en matière de formation est nécessaire ainsi que de bonnes capacités relationnelles, de négociation et de communication. Enfin, la pratique de l'informatique est indispensable dans la gestion et l'évaluation des formations.

Responsable pédagogique

Il a pour mission d'assurer le management de l'équipe de formateurs qu'il recrute, forme, coordonne et évalue. Il conçoit, adapte, suit les actions et outils de formation et veille à la qualité des contenus et des méthodes (théorie, pédagogie et pratique professionnelle). Il évalue l'efficacité des stages et l'adéquation des produits aux besoins et aux attentes ; en fonction de cela, il fait évoluer l'offre de formations et développe de nouveaux dispositifs. Il peut animer lui-même des stages.

C'est un poste qu'on ne rencontre que dans des organismes de formation de taille importante et qui demande, outre une formation supérieure en ingénierie de la formation ou ressources humaines, une expérience dans un organisme de formation, par exemple comme formateur. Le responsable pédagogique est à la fois organisé, pédagogue, à l'écoute, à l'aise oralement et par écrit.

Consultant formateur

Il a pour missions :

- la prospection, la commercialisation et la promotion des actions de formation et services auprès des entreprises,
- les relations avec les partenaires de la formation : DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), conseils généraux, FAF (Fonds d'Assurance Formation), ANPE, APEC...
- l'analyse et le diagnostic des besoins des entreprises, la conduite d'actions d'audit, la proposition d'actions éventuellement personnalisées (adaptation des produits existants ou création de nouveaux),
- le conseil et l'assistance dans la politique de formation : élaboration et suivi du plan de formation, éventuellement gestion du budget,
- le suivi de la bonne réalisation des prestations et le bilan des opérations.

Une formation supérieure (Bac+4/5) spécialisée en ressources humaines ou généraliste (écoles de commerce ou d'ingénieur, université) ainsi qu'une expérience dans le domaine de la formation sont demandées aux candidats. Une bonne connaissance de la législation, de la réglementation et des dispositifs en matière de formation, de même que du marché de la formation (organismes et stages) est appréciée, voire exigée. Aptitude relationnelle, organisation, autonomie sont des qualités nécessaires au consultant formateur qui, de plus, sera disponible et mobile géographiquement.

C'est en organisme de formation et en cabinet-conseil en ressources humaines ou en management que l'on rencontre le plus fréquemment ce poste. Lorsqu'il est exercé dans un organisme collecteur ou une organisation (inter)professionnelle, il s'agit d'un conseiller en formation qui ne commercialise pas une offre mais qui a pour rôle de développer la formation dans un secteur géographique ou économique par l'information et le conseil et d'assister les entreprises dans l'élaboration et le financement de leur plan de formation.

Animateur de formation

Quelle que soit la structure dans laquelle il travaille et les clients - "internes" ou "externes" - auxquels il s'adresse, - l'animateur de formation accomplit les mêmes missions :

- la conception et la mise en œuvre de programmes et de supports de formation (guides, manuels),
- la conduite d'actions de formation : animation des stages, cours, travaux pratiques, sessions,
- l'évaluation des stagiaires.

En grande entreprise, rattaché au responsable de la formation ou à une direction, l'animateur de formation a pour rôle d'assurer l'intégration des nouveaux embauchés et la formation continue des salariés. Éventuellement, il doit être mobile géographiquement pour se rendre sur les différents sites de la société.

Si la formation accompagne la vente d'un produit, il exerce en clientèle. Il forme les clients aux produits de l'entreprise et assure un suivi et une assistance aux utilisateurs. Il lui faut se déplacer chez les clients et posséder une bonne aptitude relationnelle.

En organisme de formation, il peut animer des stages dans les locaux de l'organisme ou le faire chez le client.

Il lui est demandé une formation supérieure bac+2 minimum. Il doit maîtriser les techniques d'animation, être pédagogue, posséder une bonne aisance orale et rédactionnelle et avoir le goût du travail en équipe.

Bien qu'une expérience dans le domaine d'intervention en tant qu'opérationnel ou dans l'animation de stages soit fréquemment spécifiée, certains postes d'animateur de formation - plus particulièrement pour être formateur en clientèle - sont toutefois ouverts aux débutants.

Même si la formation en ligne est en plein essor, elle ne semble pas destinée à remplacer le stage "classique" avec présence physique de l'intervenant et des stagiaires, mais plutôt à coexister avec lui. Néanmoins, cette forme d'enseignement n'est pas sans influencer sur le métier de formateur en lui assignant un nouveau rôle de tuteur (web tuteur) qui a pour mission, moins de transmettre des connaissances, que de conseiller, de suivre et d'assister à distance le stagiaire dans l'apprentissage par des modules d'autoformation.

Annexe 3 : Les diplômes en RH



Extrait du Cahier spécial d'Entreprise & Carrières n° 618 du 16/04/02

FORMATION INITIALE

Tous les diplômes qui mènent aux ressources humaines

Après le bac

Le DUT GEA, option RH. Le diplôme "gestion des entreprises et des administrations", option ressources humaines, forme à la gestion administrative du personnel et aux techniques de la paie. Le cycle se déroule en deux ans après le bac et comprend dix semaines de stage. Une année spéciale permet aux titulaires d'un bac + 2 d'intégrer le cursus directement en deuxième année. Depuis une dizaine d'années, certains établissements proposent des formules en alternance. Rémunérés à 49 % du Smic jusqu'à 21 ans et à 61 % au-delà, les étudiants y trouvent leur compte. Quant aux entreprises, « elles utilisent l'apprentissage comme un pré recrutement », commente Marie-Odile Sallault, responsable des partenariats entreprise du département GEA de l'IUT Lumière-Lyon qui, depuis sa création, en 1992, fonctionne uniquement avec l'apprentissage.

Le DEUST gestion du personnel de Grenoble-2. Depuis cinq ans, il est possible de préparer ce diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques en contrat de qualification. Cette année, sur une promotion de 48 élèves, 18 ont opté pour l'alternance. Les étudiants qui suivent la formation initiale classique doivent s'acquitter de huit semaines de stage.

Après un premier cycle

La licence professionnelle. Petit dernier dans la gamme des diplômes délivrés à l'université, la licence professionnelle semble promise à un bel avenir. La LP de Vannes (56), pionnière dans le domaine des ressources humaines, a désormais des cousines à Mulhouse, Amiens et Grenoble. Si le diplôme est ouvert à l'ensemble des bac + 2, la promotion actuelle de la LP "gestion des RH dans les PMO" de Vannes est composée à 82 % de BTS ou de DUT. Patrick Guilloux, son fondateur, est persuadé qu'« à terme, le diplôme intéressera les étudiants venus d'autres horizons, dès lors qu'ils auront compris qu'il ne constitue pas une impasse mais un tremplin ». Sur les 21 diplômés de la première promotion, un seul est sans emploi, trois ont choisi de poursuivre en maîtrise et 17 ont trouvé du travail.

La licence professionnelle "assistant de la GRH et de la paie" de l'IUP de Grenoble-2 accueillera ses premiers étudiants en formation initiale dès la rentrée prochaine. « L'ex-DRH de Teisseire a participé à l'étude de faisabilité et les contacts avec les responsables de la région ont révélé l'existence d'une demande très forte », explique Gérard Desquinabo, le responsable pédagogique de la licence. Outre un stage obligatoire de trois mois et demi, la spécificité de cette formation réside dans le "projet tutoré", qui occupe le quart des enseignements. A Vannes, les étudiants répondent à la "commande" d'une entreprise ou d'une association. Un jour par semaine, ils se réunissent par groupes de deux, trois ou quatre pour mener à bien leur projet : qui à la rédaction de fiches sur les sites Internet spécialisés, qui à la réalisation d'enquêtes, qui à la mise en place des 35 heures dans une entreprise du bassin vannenais... A Grenoble, l'accent est mis sur les logiciels de gestion de base de données relationnelles, de paie et de comptabilité, que les étudiants seront amenés à utiliser dans leur environnement de travail.

La licence et la maîtrise AES option RH. Au programme : des cours communs en administration économique et sociale et des enseignements spécifiques en ressources humaines pour les étudiants qui ont choisi cette option. La durée, les conditions de stage et l'organisation des enseignements varient d'une université à l'autre.

Les étudiants en AES option RH d'Orléans bénéficient d'un stage obligatoire de quatre mois, en licence comme en maîtrise. A Lille-3, un stage de dix-sept semaines en maîtrise vient compenser des cours assez théoriques (sociologie des organisations, histoire économique et sociale, finances publiques et politiques sociales...). En revanche, l'UFR de sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille-3 n'impose à ses étudiants qu'un stage de six semaines, mais sur les 300 heures (sur 500) qui sont consacrées aux ressources humaines, les aspects méthodologiques et techniques sont davantage approfondis. La réorganisation européenne des diplômes, prévue pour 2004, va contraindre les responsables d'UFR à repenser l'organisation des deuxièmes cycles universitaires. « Dans l'organisation en trois ans, cinq ans, huit ans, les maîtrises disparaissent », explique, en effet, Louis Courtial, le directeur du département AES d'Orléans. Il est ainsi envisagé de créer un magistère de cinquième année.

La Maîtrise de sciences et techniques (MST). A niveau équivalent, les MST en RH de Lyon-2 et de Paris-13 sont plus sélectives que les licences/maîtrises AES. Bac +2 en poche, les candidats sont sélectionnés sur dossier, entretien oral et obtention d'un certificat préparatoire. Le cursus se déroule sur deux ans, comprend deux mois de stage, la première année, et trois mois, la seconde. Le diplôme prépare à l'entrée sur le marché du travail ou à une poursuite d'études en troisième cycle.

Dans le privé

Les écoles de commerce proposent des spécialisations en RH en deuxième ou en troisième année. L'IGS (Institut de gestion sociale) délivre, quant à lui, un cycle "administration et gestion des RH" en alternance

Après un deuxième cycle

Le DEA. Sur la centaine de troisièmes cycles spécialisés en ressources humaines, il existe seulement deux diplômes d'études approfondies. Le DEA "développement des RH" du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) est ouvert aux bac + 4 ou sur validation des acquis aux personnes ayant cinq ans d'expérience professionnelle. Quant au DEA "économie des RH et des politiques sociales" de Paris-1-Sorbonne, il forme 20 étudiants par an à la recherche.

Le DESS. Moins facile pour les titulaires d'un bac + 4 de se retrouver dans la jungle des DESS. Dans son numéro de septembre 2001, Liaisons sociales a recensé 99 diplômes d'études supérieures et spécialisées en RH. « Il y a le meilleur et le moins bon. On voudrait essayer de mettre un peu plus de lumière sur cette panoplie de formations », déclare Alain Gintrac, l'un des initiateurs de la toute jeune association Référence-RH. L'idée est de mettre en place un label qui attestera, tous les quatre ans, de la qualité du diplôme. Les conditions d'accréditation seront dévoilées dans le courant du second trimestre 2002. Parmi elles, la nécessité de travailler en partenariat avec des professionnels. Le Ciffop de Paris-2, l'IAE de Strasbourg-3, l'université catholique de l'Ouest et Paris-5 proposent déjà des formations en apprentissage.

=> Autre préconisation du réseau des troisièmes cycles : l'ouverture à l'international, à l'instar de l'université d'Angers, qui a créé un DESS "management international des ressources humaines", ou de l'IAE de Nancy, qui a "délocalisé" son DESS à Luxembourg.

Les MBA, Mastères spécialisés et Masters. Ces diplômes s'adressent plus spécifiquement à des personnes ayant un haut niveau de formation (bac + 4/5) ou une expérience professionnelle significative dans les ressources humaines. Etudiants venus des quatre coins de la planète, cours en anglais, séminaires à l'étranger et réflexion sur les problématiques internationales caractérisent ces formations qui débouchent, généralement, sur des missions stratégiques, visant, par exemple, à l'harmonisation des pratiques de GRH de l'ensemble des filiales d'un groupe international.

Marie-Noëlle FRISON

Annexe 4 : divers...

• Principales définitions et abréviations utilisées dans l'étude

DRH	Direction et/ou directeur des ressources humaines (selon contexte)
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
(N)TIC	(Nouvelles) Technologies de l'information et des communications
MIRH	Management international des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information en ressources humaines

• Adresses utiles

ANACT

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
4, quai des Etoiles - 69321 Lyon cedex 05
www.anact.fr

ANDCP

Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel
La Maison des Ressources Humaines
91, rue de Miromesnil - 75008 Paris
www.andcp.fr

APEC

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, bd Brune - 75689 Paris cedex 14
www.apec.fr

APESA

Association Paritaire pour l'Emploi dans les Sociétés d'Assurances
51, rue Saint Georges - 75009 Paris
www.emploi-assurance.com

Entreprise & Personnel

69, quai de Grenelle - 75015 Paris
www.entreprise-personnel.com

FFSA

Fédération Française des Sociétés d'Assurances
26, Boulevard Haussmann - 75311 Paris cedex 09
www.ffsa.fr

www.formations-rh.com

site internet entièrement gratuit mettant en ligne un guide actualisé
sur les formations de 3ème cycle en RH
(proposé par Manpower et Entreprise & Carrières)

• **Bibliographie, Revues, Publications**

"Les métiers des ressources humaines",
APEC – Editions d'Organisation

"Gérer les ressources humaines dans l'entreprise",
Charles-Henry BESSEYRE des HORTS – Editions d'Organisation

"Outils pour une prospective des qualifications",
Commissariat général du plan – La documentation française

"Audit des ressources humaines",
Jacques IGALENS – Editions Liaisons

"Les illusions du management",
Jean Pierre LE GOFF – La Découverte

"La gestion des ressources humaines",
Gérard LELARGE – éditions Séfi

"Déployer la stratégie",
Alain MEIGNANT – Coll. Entreprise & Carrières – Editions Liaisons

"tous DRH",
Jean Marie Peretti – Edition d'Organisation

"Vers le management international des ressources humaines",
JM PERETTI / D. CAZAL / F. QUIQUANDON - Editions Liaisons

"L'atout humain",
Guy REMY / Henry LEMOINE – InterEditions

*... et de multiples articles, dossiers, présentations, et autres publications en provenance
de la presse professionnelle et quotidienne, de travaux universitaires ou encore d'associations... :*

*La Tribune de l'assurance, L'Argus de l'assurance, Courrier Cadres (APEC), Les Echos, Le Figaro, Le Monde,
Liaisons Sociales, Entreprise & Carrières, LIRHE, ANDCP, Entreprise & Personnel, Université Paris-
Dauphine, Centre Inffo...*

Liste des participants à l'étude

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

Prénom	Nom	Fonction	Entreprise / organisme
Dominique	BOURHIS	(1) Responsable R.H.	PACIFICA
Philippe	BRAND	(1) Directeur Emploi, Dév. Compétences	AXA
Arlette	COUSSOT	(1) Assistante	OBSERVATOIRE
Daniel	CROQUETTE	(3) Président	ANDCP *
Cyrille	de MONTGOLFIER	(3) DRH	AXA
Nicolas	DEPRET	(1) Chargé d'études	OBSERVATOIRE
Sibylle	DU CRAY	(1) Responsable R.H. Recrutement	AVIVA
Louis	DUGAS	(2) Vice-Président Délégué	ANDCP *
Isabelle	ECCKHOUT	(1) Responsable Département R.H.	AZUR - GMF
Germain	FEREC	(3) DRH Groupe (3) Président de la Commission Sociale	GENERALI FFSA
Daniel	FRENKEL	(1) Responsable coordination R.H.	CNP Assurances
Norbert	GIRARD	(1) Chargé de Mission	OBSERVATOIRE
Aline	JULE	(1) Assistante du responsable R.H.	SMACL
Christian	LAVERGNE	(1) Responsable Emploi – Mobilité	MAAF Assurances
Gérard	LELARGE	(2) Responsable de projets DRH	CREDIT LYONNAIS
Gérard	LOBJEOIS	(1) Secrétaire Général	OBSERVATOIRE
Eric	MESSAOUDI	(1) Dir. Tech. Personnel & Rel. Sociales	MAIF
Pascal	NICAUD	(2) Directeur Unité R.H.	CEGOS
Annie	QUATANNENS	(1) Responsable R.H.	LA MONDIALE
Jean-Pierre	QUAZZA	(2) Directeur des études	E & P **
Jean-Michel	ROUX	(1) Chef d'établissement du siège social	MACIF
Marie-France	TARRISSE	(1) Responsable Emploi – Formation	PACIFICA
Danièle	TEULIERE	(1) Responsable R.H.	PREDICA
Marie-Laure	THOMAS	(1) Responsable R.H.	MMA
Danièle	TREPRAU	(1) Responsable R.H.	MACSF
Marc	VALSEMEY	(1) Direction R. H. Groupe	AGF
Jean-Luc	VICHERAT	(1) Directeur	APESA ***
Frédéric	WLACHET	(1) Responsable R.H.	GENERALI

(1) Participant au groupe de travail (2) Audition (3) Entretien / visite de site

* ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel

** E & P : Entreprise & Personnel

*** APESA : Association Paritaire pour l'Emploi dans les Sociétés d'Assurances

ETUDES DISPONIBLES

Sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Coussot : Tél.01 53 32 24 12 - Fax.01.53.32.24.15

observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

RAPPORTS DE L'OBSERVATOIRE SUR LES METIERS DES SALARIES DE L'ASSURANCE : description de la population globale des salariés des entreprises d'assurance par famille et sous-familles de métiers

- ROMA 2002 - données sociales au 31/12/2001
- ROMA 2001 - données sociales au 31/12/2000
- ROMA 2000 - données sociales au 31/12/1999
- ROMA 1999 - données sociales au 31/12/1998
- ROMA 1998 - données sociales au 31/12/1997
- ROMA 1997 - données sociales au 31/12/1996

"BAROMETRE " DE L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES DE L'ASSURANCE :

- Baromètre n°3 (juin 2003)
- Baromètre n°2 (juin 2002)
- 1er baromètre (mai 2001)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

ETUDES METIERS :

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications :
"pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (octobre 2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (juin 2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres :
"de la rédaction à la télégestion" (mai 2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (mars 2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (mai 2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (février 2000)
- Les métiers du secrétariat-assistanat (avril 1999)
- Les métiers de la formation (février 1999)
- Les métiers de la santé (février 1998)
- L'inspecteur régleur (février 1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (février 1998)

ETUDES ET DOCUMENTS : EVOLUTION DES FAMILLES DE METIERS

- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (décembre 2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (juillet 2000)
- Du vieillissement au renouvellement (novembre 1998)

A PARAITRE

- ROMA 2003 - données sociales au 31/12/2002 (décembre 2003)
- Baromètre N°4 (juin 2004)
- Les métiers des commerciaux (octobre 2005)

Observatoire

DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Norbert GIRARD
Chargé de Mission
01 53 32 24 16

Nicolas DEPRET
Chargé d'Études
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT
Assistante
01 53 32 24 12