

[2013-2014]

[STAGE ET MEMOIRE PROFESSIONNEL]

Contribution de la fonction RH à la performance de l'organisation

Nadia EL FEDDOULI

Master 2 Travail et Emploi

Parcours Economie et Gestion des Ressources Humaines

Etablissement d'accueil :

Cabinet ECL Direct & Amarris Conseil

Tutrice de stage : Aurélie LALANDE, Responsable des
ressources Humaines

Enseignant référent : Bruno PLANCHAIS

[Soutenu le 5 septembre 2014]



Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma responsable de stage, Aurélie LALANDE, Responsable des Ressources Humaines, qui m'a offert la possibilité d'effectuer mon stage de fin d'étude au sein du service des ressources humaines d'ECL Direct et d'Amarris Conseil. Ce service est commun aux 2 entités.

Merci pour la confiance qu'elle m'a accordé en acceptant ma candidature et en m'intégrant au sein de son service et donc à l'activité des deux cabinets. Je lui adresse toute ma gratitude quant à l'accueil qu'elle m'a réservé et tout le temps qui m'a été consacré pour accomplir mes missions et me former au métier de gestionnaire des ressources humaines.

Je remercie également Nathalie CADIET, Responsable social, Frédérique MOURIAUX, Directrice de Production, qui m'ont accompagnés tout au long de mon stage et ont toujours été disponibles pour répondre à mes questions et me conseiller.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements à l'ensemble des collaborateurs des deux cabinets, pour avoir contribué au bon déroulement de mon stage. Merci pour leur bonne humeur et leur sympathie quotidienne.

Pour finir, je souhaite remercier mon enseignant référent, Monsieur Bruno PLANCHAIS, pour ses enseignements pratiques et théoriques dispensés tout au long de cette deuxième année de master au sein de l'Université du Maine.

SOMMAIRE

- INTROUDCTION----- 3
- I. ECL Direct : un cabinet comptable récent en plein essor----- 5
 - A. Présentation de l’entreprise ----- 5
 - B. Le service Ressources Humaines : soutien du développement du cabinet ----- 12
 - C. ECL Direct et l’avenir ----- 14
- II. Les études menées autour de la fonction RH et sa performance----- 16
 - A. Éléments de définition ----- 16
 - B. La performance de l’organisation ----- 20
 - C. Démonstration du lien entre performance de la fonction RH et succès de l’organisation
23
- III. La fonction RH : une fonction à ne pas négliger----- 28
 - A. Un acteur stratégique----- 28
 - B. L’impact du capitalisme financier sur la fonction RH ----- 29
 - C. Une fonction qui tend à se professionnaliser ----- 31
- IV. Mon rôle au sein du cabinet----- 33
 - A. Mes missions ----- 33
 - B. Bilan du stage et résultats obtenus ----- 39
- Conclusion----- 43
- Bibliographie et Webographie : ----- 45
- Annexe ----- 45

INTROUCTION

La gestion des ressources humaines est désormais un acteur clé au sein d'une entreprise. Lorsqu'en 1916, Fayol évoque les six grandes fonctions de l'organisation, il n'indique pas la fonction personnel. En effet, elle n'existe pas de manière structurée dans les entreprises, d'ailleurs Fayol l'envisage dans le sens de fonction sécurité et d'administration. Cependant, la fonction personnel se développe peu à peu au travers de services spécialisés en charge de l'embauche et de l'affectation¹ des salariés, puis elle apparaît comme un « véritable système de gestion intégré du personnel ouvrier ». Cette fonction est alors exercée à temps complet par des spécialistes et ce dans les grandes entreprises où elle représente 1,85% de l'effectif². Dès lors que les effectifs augmentent, il devient nécessaire de disposer d'un service en charge de la gestion du personnel. Cependant, afin de mener à bien son rôle de gestionnaire des RH, celui-ci travaille en étroite collaboration avec les fonctions hiérarchiques (la direction notamment). Selon Brabet 1993, la fonction RH est « acteur clé » du changement, qui est ainsi décrit comme un expert de la GRH. Durant les années 1980, la gestion des ressources humaines était considérée comme stratégique alors qu'à partir de la fin des années 90', elle est davantage présentée comme un levier de la création de valeur. La fonction RH se « professionnalise » donc afin de devenir une fonction structurée, autonome, spécialisée dont les praticiens sont mieux formés et positionnés au sein de l'organisation. Cet aspect sous-entend donc que la gestion des ressources humaines contribue à la performance de l'entreprise. Ainsi, depuis son émergence, la fonction RH a fait l'objet de nombreuses recherches puisque depuis sa création elle se montre comme un acteur incontournable et tente de prouver sa légitimité au sein de l'entreprise.

Ce mémoire de stage portera sur la contribution de la fonction RH à la performance d'une entreprise. Cette problématique me semblait adaptée à l'environnement dans lequel j'ai pu effectuer mon stage de fin d'étude puisque l'entreprise ne dispose pas à proprement parlé d'un service RH. De plus, une création de poste de « chargé(e) des ressources humaines ou d'assistant RH » devrait très prochainement s'ouvrir, c'est pourquoi j'ai souhaité mettre en avant l'utilité de la fonction RH qui sous-entend la présence d'un service RH optimal.

¹ Bouchez, 1999

² Enquête Cegos 2006

C'est dans ce contexte que nous poserons la question suivante : Comment la fonction RH contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique nous analyserons dans un premier temps, l'évaluation de la fonction RH à la performance de l'entreprise. Dans un second temps, étudierons la place occupée par la fonction RH. Enfin, nous réaliserons un bilan du stage afin d'aborder les différents résultats obtenus.

I. ECL Direct : un cabinet comptable récent en plein essor

A. *Présentation de l'entreprise*

1. Un cabinet d'expertise comptable innovant

Fort de ses 1 700 clients³ ECL Direct est pourtant une toute jeune société d'expertise comptable.

Fondé en 2008 par la collaboration entre Claude ROBIN et Xavier de LABARRIERE, ce cabinet innovant mise sur une nouvelle approche commerciale et économique de l'expertise-comptable.

Leader français de la comptabilité en ligne à destination des TPE, ECL Direct est en position de précurseur sur ce marché encore peu développé. Son activité étant réalisée entièrement en ligne, ce cabinet capitalise ses efforts sur le développement des technologies de l'information, et ce, notamment au travers de la mise à disposition d'un logiciel comptable développé tout spécialement pour simplifier la saisie de la comptabilité par ses clients.

Si ECL Direct a su se développer si rapidement, ce n'est pas seulement dû à la mise à disposition d'outils performants à ses clients, mais bien grâce aux efforts commerciaux et de marketing déployés. Son modèle de développement détonnant sur le marché de l'expertise comptable en fait d'ailleurs un exemple souvent repris en ce qui concerne les nouveaux modèles de développement économique des cabinets comptables.

Souvent comparé à Boursorama, ou encore Easyjet, du fait de la volonté affichée de réduction des prix, ECL Direct mise sur transparence totale de ses tarifs là où la majorité des cabinets d'expertise-comptable proposent des devis personnalisés⁴, il n'y a donc pas de surprise pour le client qui sait que son dossier sera réalisé comme les autres et à prix égal.

L'objectif affiché étant un gain d'environ 30 % par rapport à un cabinet d'expertise-comptable classique.

Cette baisse est d'ailleurs justifiée par le fait que les collaborateurs n'ont pas besoin de se déplacer chez leurs clients, mais également parce qu'ECL Direct n'est pas composé d'une multitude d'agences, ce qui lui permet de réduire les coûts structurels. Ces derniers sont

³ Nombre de client au 31/06/2013

⁴ Seule référence sur le marché rapportée par B-ready et RC&A Consulting

d'ailleurs en passe d'être encore optimisés car le cabinet devrait emménager dans son propre bâtiment à Saint-Herblain qui devrait accueillir près de 200 collaborateurs d'ici 2017.

Un autre fait marquant de la reconnaissance des innovations proposées par ECL Direct, c'est son apparition dans le guide « Osez l'innovation » proposé par le ministère du redressement productif en 2012. Le cabinet y côtoie une vingtaine d'autres start-ups françaises ou entreprises innovantes parmi lesquelles on peut citer : Blablacar, Leetchi.com ou Wonderbox⁵.

Les innovations proposées par ECL Direct sont également reconnues par la profession qui depuis plusieurs années se saisie des sujets tels que la communication et les nouvelles technologies. Le cabinet a d'ailleurs conclu un partenariat avec le groupe Strego (11^{ème} groupe d'expertise-comptable en France) qui détient 25 % du capital d'ECL Direct depuis 2011⁶.

Au titre de ce rapprochement, Strego propose également la solution Twitt Compta développée par ECL Direct dont nous parlerons plus en détails par la suite. Le cabinet travaille également en étroite collaboration avec le groupe Amarris créé en 1999 et dont le fondateur est également Claude ROBIN.

ECL Direct en quelques chiffres

- 50 collaborateurs
- 1 700 clients au 30/06/2013
- Entre Juin 2011 et 2012, une croissance de plus de 80 % du chiffre d'affaires
- + de 1 000 articles et documents techniques produits destinés aux clients

2. Les prestations proposées

Les offres proposées par ECL Direct sont très structurées et faciles à lire pour le client ou le prospect. En voici une synthèse dont le contenu est disponible sur le site Web du cabinet⁷

Nous présenterons brièvement ces différentes offres afin de mettre en avant les différences et ressemblances par rapport aux standards du marché de l'expertise comptable. Les prix indiqués sont des tarifs de départs et présentés à titre indicatif. Les offres ECL Direct, sont des

⁵ Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services ; Guide « Osez l'innovation » ; 2012

⁶ Communiqué de presse du groupe Strego en date du 14 Juin 2011 à Angers

⁷ www.expert-comptable-tpe.fr

offres packagées qui s'adapte à la taille de l'entreprise que ce soit du créateur d'entreprise à l'entreprise ayant plus de 1 salarié. Un autre facteur est pris en compte dans le catalogue de prix tel que le volume de lignes bancaires annuel présent sur le relevé de comptes.

- **L'offre TPE ou pack de base**

C'est l'offre minimale proposée par ECL Direct et qui fait office d'offre d'appel autour de la communication du groupe. En effet, si l'on lance une requête via un moteur de recherche pour avoir des informations sur le cabinet ou pour trouver un expert-comptable en ligne, il s'agira très souvent d'un résultat amenant à visiter la page du site concernant cette offre.

Cette offre affiche un prix de départ de 69€ HT pour les créateurs d'entreprise sans salarié.

Les services inclus dans ce pack de base sont les suivants :

- ❖ Le bilan de l'exercice en cours
- ❖ L'établissement des bulletins de paye
- ❖ 3h de conseil juridique et fiscal avec le collaborateur qui s'occupe du dossier
- ❖ La réalisation des déclarations fiscales et sociales
- ❖ Un espace de stockage sécurisé en ligne
- ❖ Un accompagnement lors d'un contrôle fiscal
- ❖ Un délai de réponse inférieur à 24h

S'ajoutent à ces prestations des options pour étendre la mission comme la tenue comptable ou une aide juridique.

- **Les cartes prépayées pour la saisie comptable**

A l'image des cartes prépayées pour les téléphones mobiles, cette option permet de « charger » un compte en nombre de lignes bancaires comptabilisées. Cette option complémentaire à l'offre de base est subdivisée en 3 formats de cartes prépayées : 180 lignes, 360 lignes et 720 lignes.

Cette offre de saisie comptable s'intègre tout à fait à la volonté d'ECL Direct de proposer une offre transparente pour le client. Le contrat est simple, si le nombre de lignes bancaires autorisées est dépassé, alors une facturation complémentaire sera réalisée. Cette facturation simplifiée permet également au client de pouvoir anticiper une future augmentation de ses honoraires.

- **Twittcompta : la saisie comptable simplifiée**

Ce logiciel en mode SaaS est sans doute l'une des innovations les plus marquantes d'ECL Direct. Il s'agit d'un logiciel de gestion dans lequel il est possible de suivre l'évolution de sa trésorerie grâce à une communication automatisée des données bancaires du client. Cette synchronisation est réalisée via le protocole ETEBAC et permet au client d'affecter une ligne bancaire à un ou plusieurs comptes de charges ou de produits au moyen d'un menu déroulant.

Ce système de comptabilisation de trésorerie permet donc de dépasser l'affect psychologique de l'écriture comptable en simplifiant la tenue de la comptabilité.

Twittcompta® permet également de tenir une caisse, d'effectuer des devis et de créer des factures en ligne.

Les données bancaires étant transmises en temps réel, le client peut également suivre des indicateurs qu'il aura au préalable paramétré, et de gérer son bilan prévisionnel comparé au chiffre d'affaires qu'il réalise réellement. Plus qu'un simple suivi de trésorerie, il s'agit donc d'un outil de suivi de son activité et d'aide à la prise de décisions.

Le logiciel, développé en interne, est facturé sous forme d'un abonnement mensuel disponible à partir de 14,90€ pour les auto-entrepreneurs, ce qui en fait un logiciel simple d'utilisation et peu cher.

- **Situation comptable**

Très souvent demandé par les banques ou tout simplement lors d'une opération de financement, la situation comptable permet de faire le point sur l'évolution de la société sans attendre la délivrance du bilan.

Ce service proposé par ECL Direct se rapproche en tout point à ce qui est déjà proposé sur le marché de l'expertise-comptable. Il s'agit d'un outil stratégique pour les chefs d'entreprise qui peuvent alors s'appuyer sur ces données pour prendre des décisions. Il est peu envisageable qu'un cabinet d'expertise-comptable ne propose pas un tel service alors qu'il s'agit de travaux découlant des travaux comptables.

- **Bilan prévisionnel**

Bien que Twittcompta® permette déjà de réaliser un budget prévisionnel, l'outil proposé ne permet pas de paramétrer finement les divers centres de charges et de produits, mais permet d'avoir une vue globale du chiffre d'affaires et des dépenses estimées.

Le service de bilan prévisionnel proposé par ECL Direct correspond également au service standard que l'on trouve sur le marché de l'expertise-comptable. Il est réalisé à partir d'un logiciel dédié avec les informations fournies par le client et est enrichi grâce aux informations collectées sur le secteur ciblé de l'entreprise.

- **L'accompagnement juridique**

ECL Direct dispose d'un service juridique dédié et composé de spécialistes du droit des sociétés et des affaires. Ce service propose une offre d'accompagnement juridique annuel dans laquelle sont inclus la rédaction du rapport de gestion et du procès verbal d'assemblée générale, ainsi que le dépôt des comptes auprès du greffe du tribunal de commerce et la tenue des registres légaux.

Ce service est également compétent pour la création ponctuelle de documents juridiques tels que les conventions réglementées, une cession de parts, une augmentation de capital,...

Pour les créateurs d'entreprise, et en complément du pack comptable de base, est également proposé une « Start box » comprenant l'ensemble des démarches et des documents à réaliser lors de la constitution d'une société. Le créateur d'entreprise n'a donc plus qu'à penser pleinement au développement de son activité.

Analyse des services proposés

Suite à cette brève présentation des services proposés par ECL Direct on peut mettre en avant certains points. En effet, si le cabinet est porté par son image d'innovation, il n'en reste pas moins que l'ensemble des services qu'il propose à ses clients est en tout point semblable aux services proposés par un cabinet classique.

La grande différence d'ECL Direct réside dans le fait qu'il met en avant une tarification transparente et marketée, ainsi que des outils innovants et simples d'utilisation permettant de rendre la comptabilité « plus facile » à réaliser.

a) Le marché cible

Pour comprendre l'environnement marketing et commercial d'ECL Direct, il est intéressant de mettre en avant le marché sur lequel elle se positionne.

En France, ce sont les Très Petites Entreprises (TPE) qui constituent notre tissu économique. Ce sont des entreprises de moins de 20 salariés dont celles ayant entre 0 et 9 salariés représentent 3 390 000 entreprises en 2012, selon l'INSEE.

Ainsi, le cœur de cible retenu par ECL Direct est celui des TPE et plus particulièrement des entreprises ayant entre 0 et 2 salariés. Néanmoins, les services proposés comprennent également des offres pour les entreprises de plus de 2 salariés.

b) Les concurrents

↳ La Compta Clémentine créé en Juillet 2012 par Jean-Louis Boiché, expert-comptable, et son fils William, Compta Clémentine est le concurrent frontal d'ECL Direct. Ce cabinet arrivé 4 ans après ECL Direct sur le marché de l'expertise-comptable en ligne a su rapidement suivre la voie déjà ouverte et propose des services très semblables à ceux offerts par ECL direct. Si Compta Clémentine n'affiche pas le nombre de ses clients, ni celui de son chiffre d'affaires, son évolution semble comparable à celle d'ECL direct 1 an après sa création puisque ce cabinet comptait en Novembre 2013 une vingtaine de collaborateurs⁸, soit l'équivalent d'ECL en 2009.

En plus de sa position de concurrent sur le marché de la comptabilité en ligne, Compta Clémentine est également présent sur le même secteur de marché, c'est-à-dire les créateurs d'entreprise et les TPE.

↳ L-Expert-comptale.com

C'est le concurrent d'ECL Direct sur la présence en ligne, et donc sur la bataille du référencement. D'ailleurs, il se pourrait également que L-Expert-comptable.com développe un logiciel semblable à Twittcompta sous l'appellation de Tiime.

Cependant, il est difficile de savoir qui est réellement ce concurrent puisqu'il est constitué d'un groupement de cabinets comptables. De même qu'il n'affiche clairement pas ses

⁸ Propos recueillis lors d'une interview de William Boiché, co-fondateur, par Widoobiz le 20 Novembre 2013.

tarifications. Pour résumé, L-Expert-comptable.com n'est qu'un portail redirigeant vers une offre de cabinet classique et de proximité.

3. Le mode de fonctionnement du cabinet

A l'inverse des autres grands cabinets, ECL Direct n'est pas constitué de plusieurs agences, du fait de son développement commercial sur le Web.

Actuellement composé d'environ 70⁹ collaborateurs, le cabinet est implanté sur 3 sites géographiquement distincts : à Paris pour le siège sociale, le service commercial et le développement de Twittcompta®, à Saint-Herblain pour la production comptable et juridique, et Guérande pour le service social.

L'équipe commerciale et marketing située à Paris est coordonnée par Xavier De Labarrière et est l'un des facteurs clés du développement d'ECL Direct. Ce service déploie toute la partie communication auprès des prospects mais il traite également toutes les demandes des prospects intéressés par les offres proposées via le site internet du cabinet. La particularité du service commercial réside dans le fait que c'est le client qui entreprend la démarche de contacter ECL Direct et non par les commerciaux qui prospectent selon un listing client. Le développement des logiciels réalisés en interne comme Twittcompta ou la plateforme de dépôt des fichiers clients sont également réalisés à Paris au sein d'une structure ad hoc Twitt éditions codétenue par ECL Groupe et Strego (cabinet comptable) qui propose également ce logiciel à ses clients depuis sa prise de participation dans le groupe ECL Direct.

Le concept du cabinet étant très novateur implique de déployer de nombreux outils de référencement et d'effectuer un effort d'ergonomie autour du site internet afin de capter un maximum de visites et par conséquent de prospects. Cette stratégie de référencement est complétée par la publication d'articles sur des sujets d'actualité autour de la gestion de son entreprise, de sujets comptables, fiscaux et/ou sociaux.

La publication des différents articles poursuit un double intérêt :

- Informer les prospects/ clients ou simples visiteurs en générant du flux sur le site Web
- Augmenter le référencement du site grâce aux nombreuses entrées créées par les articles

⁹ Cf. Annexe 1

Cette stratégie de communication est nécessaire pour ECL Direct du fait de sa présence sur Internet ce qui semble fonctionner lorsque l'on observe l'évolution du nombre de ses clients (900 nouveaux clients entre Juin 2012 et 2013).

Si le développement stratégique et commercial est basé au siège social à Paris, la production quant à elle est basée à Saint-Herblain, une commune nantaise. Claude Robin, cofondateur du cabinet, coordonne les équipes de production en charge de la gestion des portefeuilles clients.

Pendant une période de 3 mois, les clients sont formés aux méthodes de travail et aux logiciels utilisés par ECL Direct. Après leur passage par le pôle Accueil Nouveaux clients, ils sont ensuite intégrés dans une équipe de production. Durant ce délai de 3 mois, le client dispose d'une garantie « satisfait ou remboursé », puis s'il est satisfait de la prestation reçue il sera mis en relation avec son collaborateur comptable.

Les équipes comptables sont constituées de 3 à 4 collaborateurs et d'un responsable d'équipe ou chef de mission. Ces équipes sont composées d'au moins un collaborateur junior et de 2-3 confirmés. Elles sont spécialisées dans la réalisation des bilans, situations comptables, les prévisionnels et dans le conseil général aux entrepreneurs.

Les équipes de production sont épaulées par le pôle Tenuo en charge de la saisie comptable, d'un pôle juridique traitant des questions relatives au droit des sociétés et élaborant les documents juridiques demandés par les clients.

ECL Direct dispose du service Relation Client, basé à Saint-Herblain, en charge de la gestion des appels entrants, la communication et l'accueil des nouveaux collaborateurs.

Enfin, la gestion sociale est effectuée à Guérande par une équipe de 4 collaboratrices paies sous la supervision de Nathalie Cadiet. Comme dit précédemment, cette dernière travaille en collaboration avec Aurélie Lalande sur la gestion du personnel d'ECL Direct.

B. Le service Ressources Humaines : soutien du développement du cabinet

Portée par sa dynamique de croissance, ECL Direct prévoit une augmentation significative de ses effectifs qui implique la mise en place d'un ensemble de mesures visant à

accompagner son développement. La fonction Ressources humaines est, parmi d'autres, un partenaire interne incontournable pour accompagner le cabinet dans cette phase.

De fait, l'un des objectifs fondamentaux de la fonction Ressources Humaines est de permettre à une organisation de disposer à temps, des effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétences et motivées pour effectuer les tâches qui leur sont confiées, tout en veillant, par le pilotage de la masse salariale, à ce que le coût des ressources humaines soit compatible avec les objectifs économiques de la direction. Elle doit également veiller à la cohérence du système et à la cohésion de l'organisation.

Le service RH d'ECL Direct est tout comme le cabinet, en cours de développement. Comme dit précédemment, ECL Direct et Amarris Conseil se considèrent comme un groupe bien que ce soit 2 entités bien différentes. De nombreux services lient ces structures dont le service des Ressources Humaines qui est composé à ce jour de la Responsable des Ressources Humaines et de la Responsable social. Ce même service est néanmoins géographiquement scindé. En effet, seul la responsable social ne se situe pas dans les locaux d'ECL à Saint-Herblain, mais à Guérande chez Amarris Conseil.

La responsable des Ressources Humaines a pour mission d'optimiser la gestion des ressources humaines, pour cela son champ d'intervention revêt plusieurs casquettes. Tout d'abord, elle siège au comité de direction et participe ainsi, à la prise de décisions du dirigeant concernant la politique RH des cabinets. Elle est donc la garante de la mise en œuvre de ces décisions. Ses différentes fonctions :

- Chargée de recrutement : assure le bon déroulement du processus de recrutement, de la publication du poste jusqu'à l'intégration du candidat
- Chargée de formation et carrière : lancement et suivi des campagnes annuelles d'entretiens d'évaluation et de formation ; mise en place et suivi du plan de formation ; gestion des carrières (mobilité, promotion, etc)

La responsable social est chargée de la gestion administrative des collaborateurs de la rédaction des contrats, déclaration d'embauche à la gestion de la paie. Pour remplir sa fonction, elle manage une équipe de 5 collaboratrices sociales qui gère le personnel interne (ECL et Amarris) en plus de leur portefeuille client.

Ces deux responsables contribuent, à travers leurs différentes missions, à la cohérence et à la cohésion interne, à la satisfaction et donc à la motivation des collaborateurs, ainsi

qu'à l'acquisition des compétences nécessaires au développement des cabinets. Le service RH fait donc pleinement partie des fonctions stratégiques d'ECL Direct et d'Amarris Conseil.

Le tableau ci-dessous tente de mettre en évidence les principales contributions des différentes missions de la responsable des Ressources Humaines à la cohérence et la cohésion interne ainsi qu'à la croissance des deux entités, conditions indispensable à son développement.

Fonction	Recrutement	Carrière et formation	Paie
Objectifs			
Cohérence et cohésion interne	Définition d'une politique de recrutement en cohérence avec la stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils individuels sur les questions de mobilité, la formation, etc. - Organisation de sessions de formation internes et collectives 	Mise en place d'une politique de rémunération afin de renforcer l'équité entre les différents collaborateurs
Croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et évaluation de la stratégie de recrutement - Promotion d'ECL Direct et de ses métiers - Embauche de personnel détenant les compétences et la motivation requises 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du capital humain par la mise en œuvre d'une politique de formation efficace et adaptée aux objectifs - Lancement et suivi des campagnes d'entretiens annuels d'évaluation 	Suivi et pilotage de la masse salariale

C. ECL Direct et l'avenir

1. A court terme

Les locaux actuellement occupés deviennent très petit au vu de l'augmentation des effectifs. Pour y remédier des nouveaux locaux sont en cours de construction, un espace de 3000m² est prévu pour accueillir l'ensemble des collaborateurs d'Amarris Conseil et d'ECL Direct.

Ce nouvel espace, construit sur le modèle Google pourra accueillir jusqu'à 300 collaborateurs si ECL poursuit sa croissance telle qu'aujourd'hui.



2. A moyen/long terme

D'un point de vue des ressources humaines, ECL Direct a pour ambition d'atteindre un effectif d'environ 150 collaborateurs d'ici 2017. Le type de compétences recherchées sera essentiellement d'une majorité de comptables confirmés et quelques comptables juniors (ayant au minimum 6 mois d'expérience en cabinet comptable). Les différents pôles seront également renforcés afin de faire face à l'augmentation de la clientèle.

Le service RH, composé à jour de la responsable des ressources humaines et de la responsable paie, ne pourront a priori gérer seules toute la dimension de la GRH. En effet, ECL Direct (et Amarris Conseil) est porteuse de projets innovants et ambitieux et pour cela en 2017 un effectif total de 150 collaborateurs est envisagé. Pour gérer de manière efficiente et efficace l'ensemble de l'aspect RH, un renfort de personnel d'au moins 1 personne sera indispensable. Ainsi, chaque acteur de cette fonction sera spécialisé dans un domaine d'intervention tout en travaillant en collaboration. Des projets RH seront à mettre en place afin d'optimiser l'organisation.

II. Les études menées autour de la fonction RH et sa performance

Comment mesurer la performance de la fonction RH d'un point de vue académique ?

A. Éléments de définition

La gestion des ressources humaines est correspond à un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

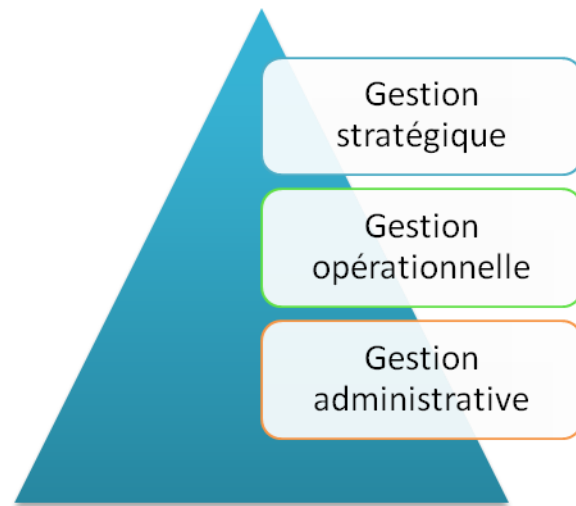
La performance est une notion qu'il est difficile de définir de part l'ambiguïté qu'elle peut revêtir mais également par sa différence de sens en Français et en Anglais. En Anglais, la performance correspond « à la fois de l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995). Ainsi, elle peut désigner un résultat, un jugement quant aux résultats obtenus (succès ou échec) ou bien l'action y conduisant. Cette définition est particulièrement utilisée dans le domaine de la gestion et du contrôle de gestion.

En ce qui concerne la fonction RH, cette définition correspond aux objectifs qu'elle poursuit. En effet, la performance de la fonction RH peut être perçue de par la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines, l'atteinte des objectifs RH et leurs conséquences sur la performance globale de l'entreprise.

Afin d'aborder plus concrètement la performance de la fonction RH, il est important de qualifier plus amplement les missions de cette fonction puis d'en déterminer les différentes natures de leur performance.

Deux auteurs ont décrit les missions des gestionnaires des ressources humaines, nous détaillerons leurs travaux respectifs.

- 1) Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en 3 parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et la gestion stratégique. Voici comment est représentée cette partition :



Chacune de ces parties fait l'objet de politiques, processus et de pratiques bien distinctes étant définis par ces deux auteurs :

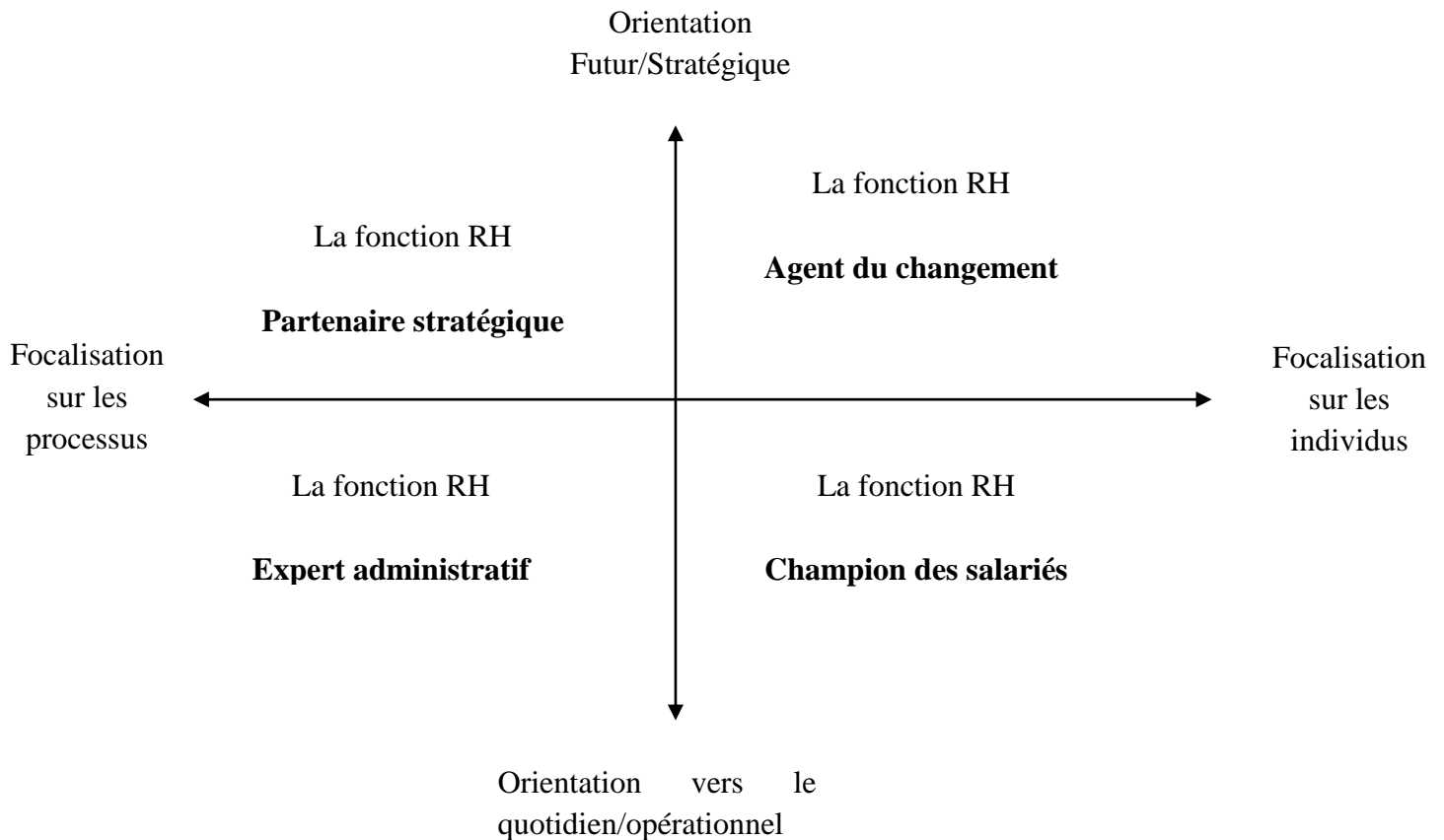
- ❖ Politique : correspond à un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) »
- ❖ Processus : « un ensemble d'activités reliés entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures) »
- ❖ Pratique : « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) ».

Pour évaluer la performance de la fonction RH, voici une distinction :

- ❖ Performance administrative : celle-ci est liée aux missions de gestion administrative telles que la tenue de dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye
- ❖ Performance opérationnelle : correspond à la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité, et les conflits interpersonnels et collectifs
- ❖ Performance stratégique est relative à l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2) Ulrich (1996) présente la performance de la fonction sous un autre aspect

notamment sous l'angle de ses missions ou de ses orientations. Le modèle d'Ulrich a défini 4 rôles majeurs de cette fonction : expert administratif, champion des salariés, partenaires stratégique et agent de changement. Ils peuvent être visualisés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes :



Désormais expliquons chacun de ces rôles :

- ❖ Expert administratif : le gestionnaire des ressources humaines doit assurer le bon fonctionnement de l'administration du personnel (paies, contrats de travail etc.). Il est en charge d'un service de qualité à l'ensemble des salariés pour un coût réduit. Les objectifs sont une productivité exemplaire et une satisfaction des collaborateurs.
- ❖ Champion des salariés : la fonction RH doit rechercher à maximiser l'engagement, la motivation, les compétences et la contribution de chaque salariés. Pour mener à bien cette mission, il sera étudier les conditions de travail, la qualité du travail, la rémunération, la formation la gestion des compétences et du climat social, etc.
- ❖ Agent du changement : le rôle du GRH accompagne la direction dans son souhait de

transformation. Cette dernière correspond à la création d'une nouvelle organisation, une évolution culturelle, une orientation massive en termes de nouvelles compétences, des opérations de communication interne et de formation des managers.

- ❖ Partenaire stratégique : ce rôle de partenaire stratégique permet à la fonction RH de coordonner les politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise.

A travers ces deux modèles que nous avons présentés nous pouvons en conclure que leur point commun est de définir le périmètre et les missions de la fonction RH. Enfin, pour évaluer la performance de la fonction RH, Boudreau et Ramstad (2006) identifient trois types de performances des missions liées à cette fonction : l'efficacité, l'efficacités et l'impact.

- ❖ **L'efficacité** d'une mission relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre d'une pratique ou projet RH. Ainsi, la performance permet d'utiliser de manière rationnelle et économe les ressources dans le temps afin de réaliser un processus ou une mission de la fonction RH.
- ❖ **L'efficacités** d'une mission est le résultat obtenu suite aux pratiques ou projets RH mis en œuvre. Ici, la performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats.
- ❖ **L'impact** relie les résultats obtenus à l'efficacités stratégiques et organisationnelles de l'entreprise. La performance a pour but de créer de la valeur ajoutée en utilisant les meilleurs facteurs qui contribuent à la performance de l'entreprise.

A titre d'exemple, un plan de formation sera jugé plus efficace que son coût est faible, qu'il fait l'objet d'une aide financière (subvention, prise en charge d'un OPCA), qu'il minimise l'interruption de travail des collaborateurs ou bien à l'inverse que le taux de présence au session de formation est maximal. Il sera jugé efficace puisqu'il permet aux salariés d'acquérir les compétences visées afin de les mettre en application en situation de travail. Pour terminer, l'impact de ce plan de formation sera fonction de l'augmentation de la valeur ajoutée générée et de sa pertinence face à la stratégie de l'entreprise.

Il est intéressant de définir en quelques mots la performance de l'organisation. En effet, afin de comprendre les enjeux de la fonction RH, nous devons comprendre ce qu'est la performance de l'organisation.

B. La performance de l'organisation

Par définition cette notion, selon certains auteurs, peut être abordée sous différents angles correspondant à un périmètre plus ou moins large.

Selon Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) définissent cette notion sous l'aspect productif et commercial (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes, etc.). Ils distinguent cela de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, etc.) et de la performance boursière en termes de cours de l'action.

Selon Raad (2004), la performance organisationnelle est un « concept multidimensionnel et complexe » qui ne se limite pas aux résultats financiers.

D'autres travaux menés par Morin, Savoie et Beaudin (1994) nous présentent les 4 dimensions de la performance organisationnelle :

- ❖ L'efficacité économique : produit la plus-value
- ❖ La pérennité de l'organisation : produit la survie de l'entreprise
- ❖ La légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes
- ❖ La valeur des ressources humaines : elle produit la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

Enfin, Le Louarn et Wils (2001) définissent la performance organisationnelle de manière plus globale. Tout comme les premiers auteurs que nous avons cités plus hauts, ces deux auteurs présentent quatre dimensions différentes de celles proposées. Ces quatre dimensions répondent aux attentes de chaque partie prenante à court et long terme :

- ❖ La dimension financière et comptable
- ❖ La dimension « consommateur-produit »
- ❖ La dimension sociopolitique
- ❖ La dimension « emploi »

Alors que pour Morin, Savoie et Beaudin (1994) la pérennité de l'organisation est l'une des composantes de la performance de l'entreprise, selon Le Louarn et Wils (2001) cette pérennité est « une sorte de métarésultat organisationnel ». Selon ces auteurs « s'installer dans la durée devient la définition ultime du succès d'une entreprise. La pérennité est la ligne d'horizon commune vers laquelle convergent les regards des stakeholders ».

Il existe donc une multitude de définitions de la performance organisationnelle.

En résumé, nous définirons la performance organisationnelle, de manière plus générique, comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000). Le succès d'une entreprise se traduit par l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par l'entreprise elle-même.

Pour mesurer la performance de la fonction certains indicateurs permettent de l'évaluer. Nous ferons un petit rappel historique des études menées pour mettre en avant ces indicateurs.

Tout d'abord, les premiers travaux sont apparus en Amérique du Nord dans les années 1960-1970. Le premier indicateur généralement utilisé dans les entreprises dans à cette époque est le coût par employé en termes de formation par exemple. Le terme de coût est une thématique très importante dans la mesure de la performance de la fonction RH. A partir de la fin des années 1960, la « comptabilisation des ressources humaines » commence à s'étendre et se calque sur les principes de la comptabilité afin d'évaluer les différents coûts RH. Cependant, en France, le bilan social voit son apparition au sein de la législation à partir des années 1970. Ainsi, grâce au bilan social il est possible de mesurer le capital humain au sens large ce qui a incité divers auteurs à mener des recherches d'indicateurs sociaux. Selon Naro (2006) « le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme une source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion ». Cependant, ce sont grâce à ses indicateurs qu'il a pu être démontré la contribution de la fonction RH en tant que valeur ajoutée et non plus en tant que coût. Malgré les premiers indicateurs, ce n'est que très récemment que ces indicateurs ont portés leur fruit.

Naro (2006) a défini une liste d'indicateurs de la gestion des ressources humaines en fonction de certains domaines et/ou processus :

- ❖ Des indicateurs économiques et financiers (ratios de productivités, ratios de dépenses en RH)
- ❖ Des indicateurs structurels
- ❖ Des indicateurs de gestion des recrutements (délai d'embauche, qualité et coût moyen de recrutement)

- ❖ Des indicateurs de gestion de la formation (ratios des salariés formés, taux de couvertures en compétences stratégiques)
- ❖ Des indicateurs de gestion des rémunérations (ratios de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion)
- ❖ Des indicateurs de turnover (taux de démission et l'ancienneté)
- ❖ Des indicateurs d'absentéisme (taux d'absence et durée des absences)
- ❖ Des indicateurs de conflictualité (taux de grève)
- ❖ Des indicateurs de satisfaction (ambiance de travail,...)

La critique faite de ces indicateurs est qu'ils ne permettent pas de mettre en avant l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation.

En résumé, nous retiendrons que dans l'acception gestionnaire de la performance, Annick Bourguignon¹⁰ décline les idées de :

Performance « résultat », qui représente « le niveau de réalisation des objectifs ».

- Performance « action », qui permet de distinguer la capacité d'agir de la production réelle. Il y aurait performance dès lors qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relève ainsi du processus et non du seul résultat.
- Performance « succès », le succès dépendant du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et de ses conditions sociales d'appréciation et de réalisation. Un même résultat pourra ainsi être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux et les contraintes nombreuses ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste et l'environnement favorable.

La première idée reflète la mission de l'organisation, la seconde met en évidence la qualité de la gestion des ressources et la troisième sa capacité d'adaptation en fonction du contexte interne et externe.

¹⁰ BOURGUIGNON Annick, « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in Performance et Ressources Humaines, FERICELLI Anne-Marie et SIRE Bruno, Economica, pp. 18-31, Paris, 1996.

C. Démonstration du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation

Après avoir défini la notion de performance organisationnelle et les différents indicateurs de la performance de la fonction RH, il sera désormais question de l'étude du lien entre cette performance et le succès de l'organisation. Certains auteurs en ont fait le constat en démontrant cette relation notamment en se focalisant sur les apports de la fonction des ressources humaines.

1. Les travaux théoriques

Chrétien, Arcand G., Tellier, Arcand M. (2005) sont les premières à mettre en avant la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. Ces travaux ont impulsés le cadre conceptuel dans divers domaines tels que la stratégie, la finance, l'économie mais aussi la psychologie (Becker, Huselid, 1998). Ces auteures ont développés 4 approches :

- ❖ L'approche stratégique : cette approche s'intéresse à la pratique de la gestion des ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel. En 1980, de nombreuses entreprises peinent à poursuivre leur développement sur les marchés. Elles se remettent donc en cause, pour cela, elles ne s'intéressent non plus aux facteurs externes (part de marché) mais aux facteurs internes. Ces facteurs internes ne sont autres que le capital humain, le succès de l'entreprise dépend de cette ressource qu'elle dispose et qu'elle mobilise. Afin de contribuer à cette réussite et par conséquent procurer un avantage concurrentiel, ce capital doit créer de la valeur ajoutée, être rare « et difficilement imitables ou substituables » (Barney 1991, et Pfeffer 1994). Les variables internes peuvent également inclure le capital financier et/ou technologique générateur d'avantage concurrentiel également mais, selon certains auteurs¹¹ ils ne constituent qu'un avantage sur le court terme et seul les ressources humaines (structure sociale) peuvent faire cette différence. Ces résultats ont permis d'étudier les effets de la fonction RH sur l'efficacité d'une organisation.
- ❖ L'approche financière : elle a permis d'aborder de manière optimale la coordination

¹¹ Ulrich 1991, Pfeffer 1994, Mc Mahan, Virick et Wright 1999

des pratique de gestion des collaborateurs afin de réduire soit le risque d'affaires soit d'atteindre le rendement souhaité de ses derniers.

- ❖ L'approche économique : la gestion des ressources humaines est basée sur 3 théories :
 - Théorie du capital humain : chaque salarié détient des compétences, une expérience propre, des savoir-faire ce qui participent à la valeur économique de l'entreprise. Ainsi, si une entreprise cherche à développer les compétences de ses salariés elle augmentera sa performance (Mc Mahan, Virivk et Wright 1999).
 - Théorie des coûts de transaction : les agents sont dotés d'une rationalité limitée et se comporte de manière opportuniste.
 - Théorie de l'Agence : le comportement d'une entreprise se rapproche de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Ainsi chaque ayant des intérêts différents et une asymétrie d'information entraînent des « coûts d'agence » dont l'entreprise essaye de les réduire. Le contrat qui lie l'employeur et le salarié permet de réduire ce coût généré par la relation d'agence.
- ❖ L'approche psychologique s'intéresse à la motivation et à la satisfaction des salariés sur les résultats de l'entreprise de part leurs comportements qui en dégagent, mais également vis-à-vis des pratiques de rémunérations ou des effets des diverses actions qui favorisent les interactions. De plus, cette approche se focalise sur également sur ce qui peut accompagner des changements au sein de l'organisation tels que les pratiques de communication, le développement des compétences, la participation et la reconnaissance (Chrétien et al. 2005).

En résumé, ces différentes approches centrées sur la performance de l'organisation mettent en avant le rôle majeur de la fonction RH dans la gestion, de manière optimale, du capital humain comme source d'avantage compétitif et ainsi de la performance de tout type d'organisation. De plus, ce sont grâce à ces travaux, et les différents auteurs précités, que de nombreuses études et recherchent autour de cette fonction ont été entreprises.

2. Une mise en avant de l'existence de la relation entre la performance de la gestion des ressources humaines et l'organisation

Comme dit précédemment, de nombreuses recherches liées à cette relation ne cessent de se multiplier depuis les années 1980.

Afin de justifier ce lien, Allouche, Charpentier, Guillot (2004) ou Chérien Arcand et Tellier (2005) ont distingué deux courants qui démontrent ce lien :

- ❖ L'approche universaliste : les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet sur toutes les entreprises où elles sont appliquées. Par conséquent il existe une relation direct entre les pratiques mises en œuvre et la performance de l'organisation.
- ❖ L'approche contingente ou configurationnelle¹² souligne que la performance de la fonction RH dépend de deux éléments liées à ses missions :
 - Son adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise, ce qui est communément appelé « alignement vertical »
 - La cohérence des pratiques de GRH : « cohérence horizontal »

Ainsi, ce que recherchent les auteurs au travers de leurs analyses, c'est de définir et de mettre en œuvre une « Architecture des Ressources Humaines » tel un idéal-type afin de maximiser la contribution des ressources humaines.

Ces différentes recherches théoriques ont permis de démontrer scientifiquement cette relation entre les pratiques menées par la fonction RH et la performance de l'organisation.

3. Une relation confirmée sur le terrain

Au travers des parties précédentes, nous avons exposé une partie de notre problématique en expliquant la relation de performance de la fonction RH à celle de l'organisation par les études théoriques. Ainsi, ces études sont-elles réellement prouvées en environnement de travail ?

¹² McDuffie 1995, Barrette 2005

«Un lecture critique de la littérature académique montre que la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité constitue un phénomène encore méconnu. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ». » Chrétie, Arcand, Tellier (2005).

Il est difficile de démontrer ce lien, c'est pourquoi certains auteurs se sont interrogés sur un « improbable lien ». Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) ont mené un travail de synthèse sur 25 années (1978 à 2003) concernant 4 domaines :

- ❖ L'ajustement des effectifs par les politiques de l'emploi (suppressions des emplois)
- ❖ Les politiques de rémunérations (participation financières)
- ❖ L'investissement en formations (politiques de valorisation des compétences)
- ❖ L'influence des organisations syndicales (relations sociales)

Ces 25 années de recherches sont regroupés au sein d'une revue de 141 études composées de 235 résultats. La majorité de ces études ont été menées dans une perspectives unidimensionnelle qui s'intéresse à l'effet d'une pratique RH sur le résultat de l'organisation. Ces études se concentrent sur « l'alignement vertical » et délaissent « la cohérence horizontal ».n1- études sur les 141 s'intéressent au concept « d'architecture des ressources humaines » notamment en ce qui concerne les effets d'une combinaison de diverses pratiques de gestion des ressources humaines.

Les pratiques RH comme par exemple la politique de rémunération ou de formation ont une très forte influence sur la performance de l'organisation. En revanche, les relations sociales notamment par les actions syndicales ou encore la suppression des emplois sont corrélées négativement à la performance de l'organisation.

Huselid (1995) a entrepris une toute autre étude afin de démontrer cette relation et en se basant sur 13 pratiques RH. L'étude a été opérée sur 800 entreprises et de tailles différentes et de tous secteurs. Ces 13 pratiques sont quantifiés sur une échelle de 1 à 5 (Emery 2005) et s'articulent selon les thématiques suivantes : la sélection du personnel, le design des postes, l'évaluation des comportements, les procédures de réclamation, les pratiques de rémunération et leur incitation, l'implication des salariés, l'intensité des effort de recrutement, les pratiques en matière de formation, les critères de promotion.

Les résultats de ces travaux sont :

- ❖ Une baisse du turnover de l'ordre de 7%
- ❖ Une augmentation des ventes de 27 000 \$ par employés.
- ❖ Une augmentation de la valeur pour les actionnaires de l'entreprise de 18 500\$ par employés.

Selon Beaupré (2004), les entreprises qui intègrent une pratique de gestion des RH focalisée sur l'implication des collaborateurs obtiennent un gain de 40%. Cette implication porte sur 7 pratiques : la sécurité de l'emploi, une forte sélectivité à l'embauche, un fonctionnement décentralisé, les intéressements, l'effort de formation, le partage de l'information et réduction des statuts.

Par conséquent, le succès d'une entreprise sera porté grâce aux pratiques de gestion des ressources humaines induites par la fonction RH. Ce sont aux travers de ces pratiques que les salariés auront un impact sur la performance de l'organisation car ils seront en quelques sortes « stimulés » et reconnus.

Cependant, toujours dans un esprit critique, Beaupré affirme que les différentes études présentes des « lacunes méthodologiques qui invalident les résultats ». Ceci amène donc à formuler trois critiques :

- Il est difficile de distinguer les différentes sources de performance et d'en définir la vraie notion de cette variable. S'agit-il d'impact de la fonction RH lié à des facteurs internes (jeu de pouvoir, allocation des ressources,..) ou bien à des facteurs externes (le tissu économique ou technologique, etc.)
- De nombreux indicateurs ont été utilisés pour définir la performance organisationnelle. La performance peut être mesurée à moyen ou long terme, en incluant ou non la notion de performance extra-professionnelle.
- Ces études ne sont pas réellement pertinentes puisqu'elles n'orientent pas les pratiques de GRH pour la fonction RH. Elles ne démontrent que les effets positifs de certaines pratiques. D'autres études viendront compléter ces premiers travaux en mettant en avant le lien de causalité entre la performance de la fonction RH et celle de l'organisation.

Nous pouvons détailler plus amplement la mesure de l'impact de la fonction RH et notamment les différentes études et méthodologies pour démontrer ce lien de causalité. Cependant, notre problématique ne fait pas l'objet d'un mémoire de recherche, c'est pourquoi nous nous limiterons aux différentes analyses présentées. Désormais nous allons aborder la fonction des gestionnaires des ressources humaines en accentuant sur sa montée en puissance et sa reconnaissance au sein des entités.

III. La fonction RH : une fonction à ne pas négliger

A. *Un acteur stratégique*

La fonction RH est apparue dans les années 1980 dont son rôle majeur dans la stratégie de l'entreprise a fait l'objet de nombreuses études. En effet, la performance de l'entreprise dépend de la réactivité de cette fonction face aux diverses mutations du marché mais l'enjeu majeur pour les dirigeants est la gestion des compétences. Les collaborateurs constituent une ressource permettant à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel car ils constituent « un actif le plus important de l'organisation » (Lepak et Snell, 1998). C'est donc en considérant le capital humain et son importance dans la performance de l'entreprise que la fonction RH est reconnue dans toute sa légitimité (Godelier 1998).

Cependant certains auteurs se sont interrogés sur la dimension stratégique et la contribution de la fonction RH à la performance de l'entreprise. Cadin et Guérin (1999) ont démontré le triple rôle de cette fonction. Le premier rôle mis en avant est celui de l'idéal-type qui a pour but de montrer la fonction de gestionnaire des ressources humaines sous un meilleur jour. Le second rôle est défini comme symbolique c'est-à-dire que la place occupée par la fonction au sein de l'organisation détient une certaine légitimité et est reconnue. Enfin, ce rôle idéologique transformer les pratiques RH mais ne bouleversent en rien le fait que la fonction RH participe à la création de valeur.

Ce rôle stratégique de la fonction RH est, pour les praticiens de la RH, source de reconnaissance de son autonomie et de sa place incontestée au sein de l'organisation. Besseyre des Horts (1987) a souligné que la « fonction (RH) elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». Cependant les auteurs ne sont pas très explicites sur la nature des enjeux stratégiques de la fonction RH.

Au-delà de l'aspect des compétences spécifiques des gestionnaires des ressources humaines, la contribution de la fonction RH à la performance de l'entreprise sera évaluée sur

la manière dont les pratiques vont être déployées. Cependant un fonction RH trop puissante sera remis en cause puisqu'elle sera responsable des dysfonctionnement qui en découlent. A l'inverse une fonction RH à faible pouvoir sera également problématique dans le sens où si elle ne peut imposer ses pratiques et faire respecter certains enjeux, les décisions ne seront plus adéquates avec la réalité.

La fonction RH sera considéré comme stratégique dès lors que la nature de ses décisions émanent d'une décision prises avec les managers opérationnels tout en ayant une forte influence sur cela. Brewster (1997) a démontré ce lien au travers d'une étude.

B. L'impact du capitalisme financier sur la fonction RH

A l'heure actuelle où nous subissons des évolutions tant d'un point de vue économiques, sociales que sociétales, tendent à nous interroger sur le rôle et la place des gestionnaires des ressources humaines.

D'un point de vue économique, l'économie est impactée par la mondialisation et le développement du capitalisme financier qui amènent les entreprises à changer leurs mode de fonctionnement et notamment financier. La forte pression concurrentielle incite les organisations à accroître leur valeur d'un point de vue financier mais pas uniquement. En effet, elles s'adoptent désormais des nouvelles stratégies notamment par le recentrage sur leur cœur de métier, et en adoptant de nouvelles politiques en matière de rémunérations (celle des actionnaires, etc.). Ces transformations affectent les modes de gestion du travail afin d'en diminuer les coûts de production et les délais par la flexibilité de l'emploi et la rémunération. Les pratiques de délocalisation et d'externalisation remettent en cause l'existence d'une fonction RH en particulier son fonctionnement, son organisation et son statut de fonction « stratégique ».

Ainsi, la fonction RH évolue avec le temps en fonction du contexte auquel elle appartient. Depuis son émergence (années 80), la fonction RH tend à se professionnaliser, elle est enseigné dans les cursus universitaires mais nous pouvons nous demander si elle est réellement sources de création de valeur ? Certains auteurs affirment qu'en réalité la fonction RH ne participe pas directement à la stratégie de l'organisation, elle peut seulement qu'influencer. En effet, lorsqu'une entreprise oriente sa stratégie d'un point de vue financier, cela aura pour conséquences de bouleverser un certains nombres de procédures ou de revoir son organisation. Ainsi, si des changements d'ordre organisationnelle sont envisager

(restructuration, fusion-acquisition), de nouvelles exigences liées à la fonction RH viendront transformer certaines règles RH. Les spécialistes de GRH devront ainsi s'adapter à ces nouvelles directives, les marges de manœuvres en seront donc limitées.

Au sein d'ECL Direct, la dimension financière est le fil conducteur de la gestion des ressources humaines. Le domaine de l'expertise comptable est un secteur hautement concurrentiel car le nombre de cabinet est assez conséquent ce qui est corrélé avec le nombre de clients potentiels. Les honoraires des experts comptables sont plutôt élevés, la concurrence sur le marché a conduit à la baisse de leurs tarifs. ECL Direct a bien compris cette stratégie c'est pourquoi elle propose un prix de départ assez attractif et malgré la crise économique de 2008 (date de création), sa clientèle n'a cessé d'augmenté. Cependant, malgré un tarif « bas », les collaborateurs sont tous issus de formation élevée type Bac+5 et, le modèle ECL repose sur la valeur du capital humain dans le sens où elle permet de créer de la valeur ajoutée. Celle-ci est primordiale dans un environnement concurrentiel car leurs compétences permettent de dégager une certains degré de rentabilité. La compétence détenue par chacun des collaborateurs leur permet d'effectuer une multitude de mission et donc d'optimiser les ressources nécessaires à l'exécution d'un travail donné. Enfin, pour poursuivre la croissance d'ECL Direct, la clientèle sera composée de TPE et de créateur d'entreprise car la gestion de leur comptabilité est plus souple qu'une PME ce qui permet de fournir un service à la hauteur des attentes des dirigeants tant dans le délai de traitement de leurs requêtes, apporter des réponses claires et précises et l'objectif final est la « satisfaction des clients ». D'ailleurs cette valeur nous la retrouvons dans le livret d'accueil d'ECL Direct, c'est ce qui constitue l'ADN de ce cabinet.

La rentabilité du capital humain est devenue un sujet central dans toute organisation. En effet, quelque soit l'emploi occupé, le statut, le salarié se doit de produire un service de qualité, dans un court délai et satisfaire le client ou ses supérieurs. J'ai pu remarquer cela lors de mes précédents stages notamment en terme de recrutement (trouver rapidement un candidat, qu'il soit productif dès la prise de poste et correspond au profil recherché). Il en est de même lors de mes emplois, en tant que salarié/ employé, je devais travailler vite et efficacement afin de respecter les délais de production. Désormais, chaque entité à le souci du temps, une expression est je pense approprier « le temps c'est de l'argent ».

C. Une fonction qui tend à se professionnaliser

1. Une fonction intégrée au système

La fonction RH, de part sa spécificité ne peut être analysée séparément du système professionnel auquel elle appartient. De plus, elle fait partie d'un domaine de gestionnaires constamment confrontés par les transformations des entreprises et qui partagent un point commun celui de la remise en cause et de légitimation de la profession. Malgré une étude académique de la fonction RH, il n'en demeure pas moins que les l'institutionnalisation des pratiques RH et des savoir ont permis aux gestionnaires RH de proposer de nouvelles modalités d'action, leur conférant ainsi une légitimité.

La fonction RH dispose d'une marge de manœuvre limitée, cependant, les pouvoirs qui lui sont conférés, lui permettent de prouver qu'elle peut prendre des décisions, être efficace et indispensable. La difficulté est dans la mesure de la performance de la fonction RH, puisque l'efficacité de la fonction est marquée par la notion de « rentabilité. La fonction RH doit prouver l'utilité de son existence et sa contribution à la performance de l'entreprise.

2. Une fonction dite « unifiée »

La fonction RH est devenue, au fil d'un temps, une profession très spécialisée et scindée en différents domaines. Cette spécialisation est désormais menacée car de nombreux métiers émergents ce qui vient empiéter sur sa légitimité au sein d'une organisation. La gestion du capital humain est également de plus en plus complexe du fait de la rareté de certaines compétences, par exemple. Certaines problématiques RH ne sont donc plus traitées uniquement en interne, les gestionnaires des ressources humaines font donc appel à des prestataires internes afin de leur apporter un appui ou un regard externe à certaines situations.

La fonction RH est par conséquent une fonction unifiée puisque les pratiques RH sont quasiment homogénéisées quelques que soit la structure, le secteur d'activité et la taille de l'organisation. De plus, le développement des nouvelles technologies permettent aux prestataires externes de se spécialiser dans certains domaines RH tels que la paie ou la formation permettant ainsi, en interne, aux GRH de se focaliser sur d'autres points. Selon

l'étude Ernst & Young¹³, 71% des entreprises déclarent externaliser une ou plusieurs domaines de la GRH.

Au sein, du cabinet ECL Direct, la responsable des ressources humaines ne fait appel que très rarement à des prestataires RH si ce n'est que pour le recrutement de profils à forte valeur ajoutée de type ingénieur ou cadre assimilé.

La fonction RH est désormais segmentée par spécialisation ce qui permet aux différents gestionnaire d'associer leurs compétences complémentaires dans le but de gérer de manière efficace toute la partie RH. Ce sont ces compétences qui permettent d'harmoniser et d'homogénéiser les pratiques RH afin d'améliorer l'ensemble du processus de production (capital humain adéquat, condition de travail favorable) et par conséquent la rentabilité et la performance de l'organisation sur son marché.

3. Une fonction à part entière

Nous avons pu démontrer que la fonction RH était désormais primordiale et sa présence incontestable au sein des organisations. Son champ d'intervention et sa spécialisation font d'elle, une fonction légitime et reconnue. Cependant, nous ne sommes pas posé la question quant à l'identité de ceux qui exercent cette fonction. Qui sont-ils ?

Les titulaires de cette fonction ne sont pas, comme nous pouvons le croire, des gestionnaires sorties tout droit des cursus universitaires.

Il est commun de retrouver au poste de Directeur des Ressources Humaines (DRH), des personnes issues de formations comptables et financières ou ayant fait carrière dans ces métiers (Aoulou, Béal, 2007). Le diplôme en gestion des ressources humaines ne garanti pas l'accès à la fonction RH car elle est de plus en plus remise en question. Ceci vient contre dire toutes les analyses qui ont pu être menées à ce sujet.

4. Une fonction objective

La fonction RH correspond à un poste de gestionnaire tout comme tant d'autres fonctions. Il serait intéressant de mener une étude sur les caractéristiques qui ont menés les

¹³ IFOP 2005

gestionnaires RH à exercer cette fonction. En effet, est-ce par leur parcours, leur identité ou leur valeur qui leur permettent de se définir comme membre à part entière de cette profession.

Le service RH du cabinet ECL Direct contribue fortement à sa croissance car entre OCTOBRE et MARS 2014, 25 recrutements ont été effectués. L'augmentation du nombre de client, environ 100 nouveaux clients de gagné /mois ont conduit à renforcer les équipes de production. Le niveau de diplôme est une condition nécessaire pour intégrer le cabinet car des candidats issus de filières professionnalisant permettent d'être opérationnel dès la prise, comme nous avons pu le préciser précédemment. Maintenir un système scolaire performant contribue à la réussite des entreprise que ce soit de la filière RH à la finance/comptabilité ou administrative. Le système scolaire est donc la clé de succès de cette performance individuelle et collective. Ce système scolaire se poursuit au-delà, en effet, le plan de formation est construit sur le même principe. La formation est nécessaire à l'épanouissement professionnel des collaborateurs. La fonction RH est garante de ce plan de formation et de sa mise en œuvre. Ainsi, la formation est l'un des leviers favorisant la performance d'une organisation, il s'agit pour la fonction d'organiser le plan en fonction de la stratégie souhaitée par la direction.

La fonction RH travaille en étroite collaboration avec les managers et la direction afin de mettre en place une politique RH cohérente face à la stratégie et au développement du cabinet. Cependant, la mise en place de procédure RH afin d'optimiser et d'homogénéiser l'organisation interne de l'organisation peut également nuire à une gestion optimale. En effet, la multiplication des procédures alourdit le système et au lieu d'obtenir un gain, cela ralentit l'organisation interne, cela induit également une perte de temps, un turnover et une résistance au changement (exemple : les procédures d'accueil et d'intégration d'un nouveau collaborateur : assurer un climat convivial

IV. Mon rôle au sein du cabinet

A. *Mes missions*

1. Recrutement

L'une de mes principales missions a été de me pencher sur l'ensemble du processus de recrutement : de la définition du besoin à l'intégration des nouveaux collaborateurs.

De prime à bord, j'étais loin de me douter que le recrutement serait aussi difficile notamment dans la recherche du profil « idéal » mais surtout dans la rédaction de l'offre. Une offre mal rédigée a pour deux conséquences :

- Obtenir des candidatures dont le profil ne correspond pas aux exigences du poste
- Ne pas avoir de candidatures

Le cas c'est présenté deux fois. La perte de temps est très importante car il faut tout réécrire, choisir les bons termes, et diffuser sur les jobboards à disposition, traiter les cv et les présélectionner, les contacter par téléphone, effectuer une deuxième présélection avant de les convoquer à en entretien physique.

Cette mission a été très formatrice car il faut détecter une bonne candidature à la lecture du Cv en espérant qu'elle se confirme à l'entretien physique. J'ai pu, après quelques entretiens d'observations, effectuer en toute autonomie des entretiens de recrutement pour divers postes.

Au sein de cette mission recrutement, une partie a été dédiée à la prise de contact avec les écoles types Ecole de Commerce et Université. Le but étant de recruter des futurs stagiaires Comptable afin de les embaucher en CDI à l'issue de cette période. La prise de contact s'est faite dès le mois d'Avril afin que les offres de stages et les propositions d'intervention (conférence) soient envoyées aux étudiants.

Lorsqu'un candidat est sélectionné, après les étapes de l'entretien, il fallait préparer son arrivée. Cette phase consistait donc à

- Annoncer son arrivée, par mail, à l'ensemble des collaborateurs
- Envoyer un mail de bienvenue au candidat (avec livret d'accueil) et lui préciser le déroulement de sa première journée.
- Préparer une pochette composée de divers document (livret d'accueil, organigramme, procédures ECL etc...)

Ensuite, lors de la première journée du collaborateur, je me suis chargée de l'accueillir, le présenter à l'ensemble des équipes pour finir sur une relecture du livret d'accueil. Cette étape est importante afin de préciser certains points et répondre aux questions si besoins.

2. GPEC

Le concept de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), qui s'inscrit dans une évolution de la fonction ressources humaines liée à l'accroissement du besoin

d'adaptation de l'entreprise à son environnement dans un contexte de plus en plus concurrentiel, est né concomitamment à celui de compétence.

Dominique Thierry pose, en 1993¹⁴, la définition suivante :

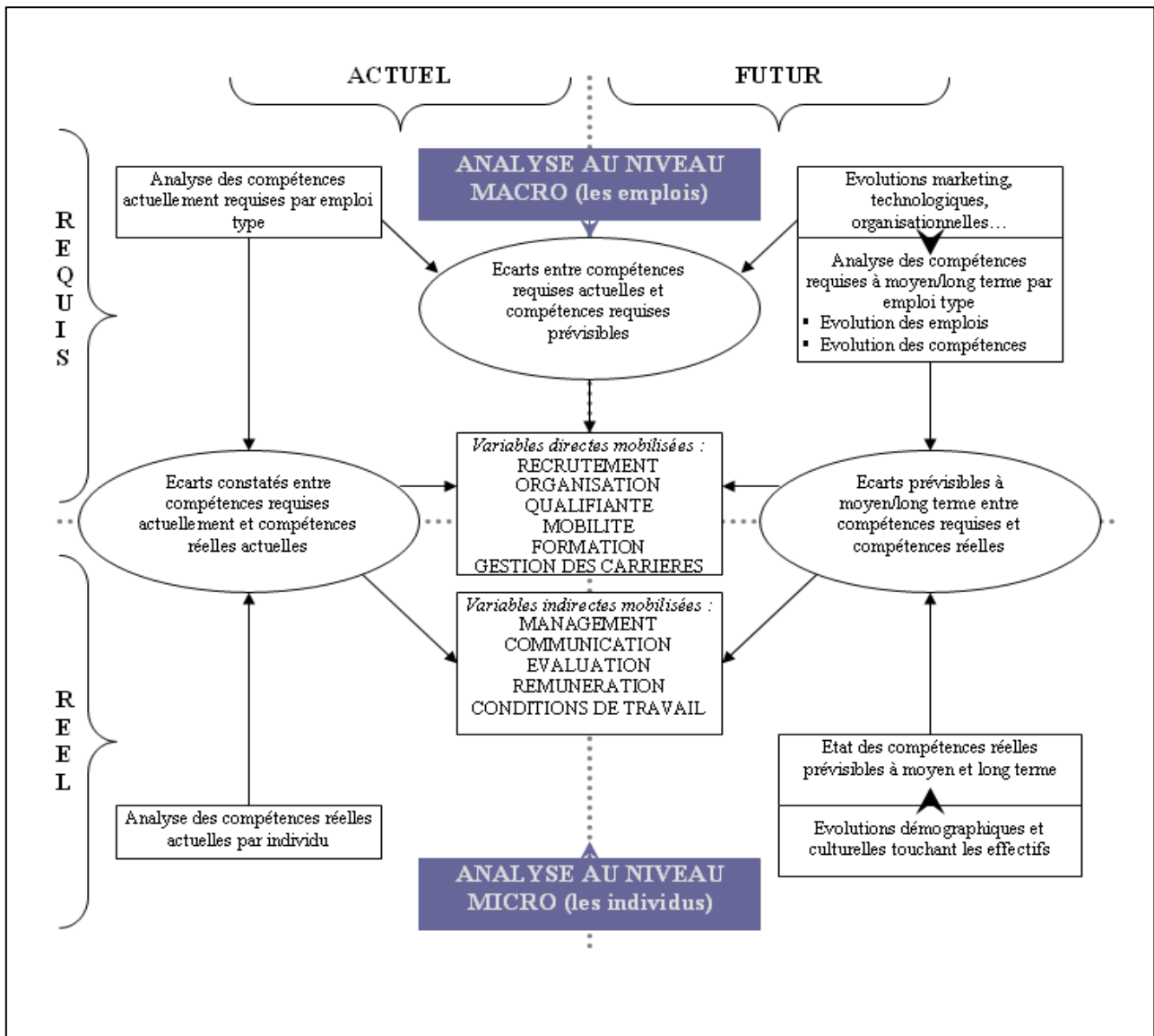
« La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ; en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

La GPEC, comme la gestion des ressources humaines, s'articule toujours au projet d'entreprise. Elle doit répondre aux exigences liées à ce projet, en englobant la gestion de quatre aspects :

- La gestion prévisionnelle des effectifs, correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- La gestion prévisionnelle des compétences, correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise ;
- La gestion prévisionnelle des emplois, correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- La gestion prévisionnelle des carrières, correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous permet de synthétiser et de visualiser la démarche de GPEC :

¹⁴ THIERRY Dominique, SAURET Christian, avec la participation de MONOD Nicole, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, nouvelle édition revue et argumentée, collection pour l'emploi, l'Harmattan, Paris, 2011.



La GPEC vise à gérer de manière anticipative les ressources humaines afin de les adapter aux objectifs de l'entreprise. Il est donc nécessaire de définir la problématique RH à laquelle doit répondre la démarche dès son démarrage : il s'agit d'identifier et de formaliser les impacts de la stratégie de l'organisation sur les ressources humaines de celle-ci, et d'en faire un diagnostic, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ce n'est qu'ensuite que pourra être analysé l'écart entre les compétences et les emplois disponibles et ceux requis pour l'avenir, puis défini un ensemble de mesures visant à réduire cet écart.

a) Livret d'accueil Amarris

Une journée par semaine était consacrée à l'élaboration du livret d'accueil du cabinet d'Amarris Conseil. Depuis sa création en 1999, lorsque les collaborateurs intégrés le cabinet,

ils ne disposaient pas de ce document afin de faire plus amples connaissances avec le futur lieu de travail. En effet, le livret d'accueil est un document écrit composé de différentes rubriques qui permettent de répondre à diverses questions avant la prise de poste. En effet, arriver dans une nouvelle structure c'est déjà stressant donc ne serait-ce que de savoir qu'elle dispose d'une salle déjeuner, d'un endroit où il faut se garer ou autre est rassurant.

N'ayant jamais élaboré de livret d'accueil, j'ai pu rechercher des informations sur Internet, consulter le livret d'accueil d'ECL Direct afin d'avoir une base. Puis de fil en aiguille, ce projet s'est mis en place, le document était de plus en plus structuré et travaillé. Une partie du livret d'accueil, comme la plupart désormais, était composée d'une rubrique intitulée « Nous partageons 5 valeurs ». Ces valeurs devaient donc représenter celles partagées par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Pour ce faire, des réunions de travail ont été composées : 5 groupes de travail de 6-7 collaborateurs ont été menés, d'une durée d'1h30 environ. La méthode utilisée pour conduire ces réunions, fut celle des « post-it » sur le principe de brainstorming : 5 post-it/ personne => 1 post-it par idée. Ensuite, nous mettions en commun, chacun défendait son idée, puis nous regroupions les mêmes idées (ou ayant le même sens) afin d'en faire ressortir un thème général. Cette méthode a très bien fonctionné car tout le monde s'est impliqué, à adhérer à ce concept. Le résultat final est que tous les membres du cabinet partagent au moins 5 valeurs qui font qu'ils sont fiers de venir travailler pour le cabinet ou au sein du cabinet.

Le livret sera présenté lors de la soutenance.

b) Fiche de poste

Les travaux de fiche de poste¹⁵ ont été entrepris en 2013, une partie a été élaborée et validée. Mon champ d'intervention sur ces fiches de postes fut de les mettre en forme et d'en inclure des rubriques telles que : les compétences requises, les indicateurs de performances, etc. Ces fiches de postes vont être un support pour les futurs recrutements (diffusions d'offres, et la sélection des Cv), pour les entretiens annuels et intermédiaires, pour les responsables d'équipes.

¹⁵ Cf. Annexe 2

Cependant, certains collaborateurs ne disposent pas de fiches de poste, c'est pourquoi, j'ai pris l'initiative d'organiser une réunion afin de recueillir les informations nécessaires pour élaborer leurs fiches. Lorsque ces fiches seront terminées, elles seront présentées à la direction pour validation. J'ai souhaité les créer car les entretiens annuels approchaient, et pour permettre aux collaborateurs de les préparer et de s'appuyer sur leurs fiches de poste, il est plus judicieux qu'ils puissent l'avoir en leur possession le jour J.

c) Guide d'entretien annuel et bilan période d'essai¹⁶

Cette démarche s'inscrit dans un souci d'amélioration de la qualité des informations reçues par les collaborateurs lors de leurs entretiens annuels. Il s'agit d'un document regroupant diverses rubriques qui retracent le parcours du collaborateur durant son année écoulée au sein du poste occupé. Ce travail a suscité une série d'investigation sur notamment sur la définition d'un entretien annuel, comment celui-ci se déroule et quelles sont les erreurs à ne pas commettre en entretien. Toutes ces informations ont permis à élaborer un document qui évite ce genre de pièges et qui cible les attentes des deux parties : le collaborateur lui-même (savoirs qu'il est écouté) et la direction (obtenir un maximum d'information afin d'élaborer notamment le plan de formation et les souhaits de mobilité et bien être au travail). Puis, le bilan de la période d'essai est un document destiné au Responsable d'équipe et au collaborateur évalué. Le responsable d'équipe devra remplir ce questionnaire portant sur l'évaluation du nouveau collaborateur et évalué son aptitude au poste afin de soit mettre fin à sa période d'essai si les compétences de ce dernier ne sont pas en adéquation avec les exigences du poste soit de renouveler sa période d'essai. Un bilan de période d'essai a été créé pour chaque métier à savoir : collaborateur comptable junior, comptable confirmé ; assistante ; conseiller accueil nouveaux clients ; les différents fonctions supports ; commercial ; responsable d'équipe.

Ces deux documents, guide d'entretien et bilan de la période d'essai, sont des documents supports au responsable d'équipe et au service RH, afin de gérer de manière optimal les ressources humaines.

¹⁶ Cf. Annexe 3 et 4

3. Bilan social

Le bilan social, est à l'heure de la rédaction de ce mémoire en cours de création. En effet, ce travail nécessite une série d'investigation afin de rechercher l'ensemble des informations nécessaires à sa mise en forme.

4. Gestion administrative du personnel

Ce fut une gestion quotidienne des dossiers du personnel. En effet, à mon arrivée en stage, de nombreux collaborateurs ont rejoint le Groupe ECL, j'ai donc créé un fichier Excel¹⁷ afin de suivre la mise à jour des dossiers du personnel (sur le serveur). Un certain nombre de documents sont obligatoires pour chacun des dossiers, j'étais donc chargée de mettre à jour cela.

B. Bilan du stage et résultats obtenus

1. Les difficultés rencontrées

La première difficulté rencontrée fut liée au domaine de l'expertise comptable, qui était un domaine que je ne connaissais pas très bien. En effet, il a fallu comprendre les différents métiers ainsi que les différentes spécialisations que recouvrent ces secteurs d'activité.

Pour mieux comprendre les différents postes occupés au sein du cabinet et le quotidien des collaborateurs qui en découle, j'ai d'abord réalisé une visite de terrain, au sein des différents pôles. Cela m'a permis de visualiser l'environnement de travail, et j'ai pu me rendre compte du degré de difficulté auquel les salariés sont confrontés : l'absence de retour des clients, le respect du délai légal, la charge de travail selon les équipes, etc...

Puis, lorsque j'ai débuté ma mission, je suis partie de zéro. En effet, j'ai dû mener moi-même les recherches afin de connaître la méthodologie à suivre pour élaborer le livret d'accueil, les guides d'entretien annuel et bilan de période d'essai, et les diverses missions qui m'ont été confiées. En ce qui concerne le livret d'accueil Amarris, il a fallu construire le projet sans trop de repères car auparavant rien n'avait été mené sur ce thème.

¹⁷ Cf. Annexe 5

Afin d'aboutir à une harmonisation du livret, il a également fallu entamer des échanges avec l'ensemble des collaborateurs. Lors des différentes réunions organisées sur le principe des brainstormings dit « remue-méninges », nous avons utilisé la méthode des post-it afin de recueillir les idées de chacun et les mettre en commun. Les résultats furent très positifs car nous avons pu constater une réelle homogénéité des valeurs partagées au sein du cabinet.

Je me suis également confrontée à des incompatibilités de disponibilité dans la programmation des entretiens, en particulier ceux en sessions collectifs. En effet, soit certains candidats ne pouvaient se rendre disponible aux entretiens prévus car la majorité d'entre eux étaient en poste, soit du côté des membres du jury (RRH ou directrice de production) pour des problèmes d'horaires (entretiens après 17h30-18h).

En ce qui a concerné la relation avec les écoles, j'ai eu très peu de retour de candidature de stage de la part des étudiants. Les offres ont-elles été diffusées comme les responsables Ecole/Entreprise ont pu me le confirmer ? Les étudiants étant déjà en stage à cette période et n'ont peut pas encore entrepris les recherches de stages pour l'année suivante (M1 et M2 CCA¹⁸ ou en filière comptable). J'ai prévue de les relancer à la rentrée universitaire.

Enfin, la dernière difficulté que j'ai pu rencontrer concerne l'élaboration du bilan social. Ce document, est un concentré d'information relatif au personnel, je ne savais pas de quelle manière il fallait procéder. Un bilan social est propre à chaque société, il n'existe pas de document type ou standard.

2. Les compétences acquises

Ce stage de six mois au sein des du Groupe ECL Direct et Amarris Conseil m'aura permis de développer mes compétences et une ouverture d'esprit sur le monde professionnel. J'ai décidé de les regrouper en trois grandes parties : le savoir, le savoir-faire ainsi que le savoir-être.

SAVOIRS :

- Connaissances des techniques de recrutement

¹⁸ Comptabilité, contrôle, audit

- Procédures de gestion de la formation
- Méthodologie d'une partie de la GPEC (fiches de poste, etc...)

SAVOIR-FAIRE :

- Récolter des informations sur un thème précis
- Comprendre les procédures comptables et fiscales
- Synthétiser des informations
- Réaliser des synthèses
- Animer une réunion
- Recruter (session collective ou individuelle)
- Gérer les urgences/priorité

SAVOIR-ETRE :

- Savoir exprimer ces idées devant un groupe
- Savoir écouter et prendre en considération les idées des autres
- Savoir prendre du recul sur le rôle des RH/ Etre objectif

3. Les résultats obtenus

Après avoir démontré l'ensemble des missions qui m'ont été confiées, certains supports élaborés ont été utilisés notamment lors des entretiens annuels. En effet, les fiches de poste et les guides d'entretiens annuels ont permis aussi bien aux collaborateurs qu'aux managers de préparer leur rendez-vous annuel. A la suite de ces entretiens, nous avons pu élaborer un premier plan de formation puisque tous les entretiens, à l'heure de la rédaction de ce mémoire, n'ont pas encore été terminés.

Les travaux ainsi réalisés, ont permis de mettre en place des procédures de gestion des ressources humaines : mobilité, formation, rémunération.

Le livret d'Accueil d'Amarris Conseil sera présenté et validé au prochain Comité de Direction qui doit avoir lieu le 16 Septembre 2014.

Pour faire le lien avec notre problématique, nous pouvons en déduire que la présence d'une fonction RH au sein d'une organisation est nécessaire afin de mettre en place ces différents outils et piloter la gestion des ressources humaines. Etant au plus proche des collaborateurs, nous pouvons déterminer les besoins, les ressentis de chacun vis-à-vis d'une situation de

travail mais surtout d'être un interlocuteur « neutre » afin de recueillir ces informations. De plus, même si les GRH, donc nous, nous ne sommes pas les décisionnaires finaux sur certains travaux RH, nous sommes tout de même des facilitateurs et les précurseurs de certaines démarches. Les GRH sont force de proposition, défendent les intérêts des uns et des autres afin de créer une homogénéité au sein d'une organisation, et d'aboutir à une situation de gagnant-gagnant.

Conclusion

Le développement de la fonction RH et ses spécificités ont conduit à définir ses enjeux et la raison de son existence au sein des organisations. Il était nécessaire de définir les différentes notions qui gravitent autour de cette fonction afin d'en avoir une vision globale et générale de celle-ci. La fonction RH fait désormais polémique sur sa légitimité au sein même des entreprises, c'est pourquoi nous avons pu démontrer les objectifs qu'elle poursuit afin d'accompagner la direction dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle fait partie intégrante de la politique à mener notamment dans les horizons souhaités à moyen/long terme par les organisations. Malgré le fait qu'elle ne « rapporte » pas directement à l'entreprise mais elle contribue fortement à son succès de par ses missions. La fonction RH joue un rôle d'intermédiaire dans le recueil des besoins de la direction que de celui du salarié afin de trouver une adéquation face à leurs demandes respectives. Ce rôle de facilitateur lui accorde une entière légitimité notamment par les projets RH entrepris et dans la défense de son argumentaire pour que ce projet aboutisse.

L'effort et les moyens qui sont déployés pour gérer l'ensemble des ressources humaines sont assez conséquents de par les évolutions d'ordre économiques, sociales ou sociétales. En effet, les praticiens RH doivent s'adapter à cet environnement mouvant car le CDI aujourd'hui ne vaut plus ce qu'il a été dans le passé. Désormais, avec les évolutions technologiques, internet, les individus sont plus flexibles car ils se déplacent plus facilement (mobilité géographique) et changent d'emploi tous les 2-3 ans en moyennes. Les RH sont confrontés aux problèmes de fidélisation des collaborateurs, il faut donc mettre en place un système qui les retienne et attire de nouveaux talents. Le succès de l'entreprise est lié à la qualité des compétences qu'elle détient et donc du travail issu des RH en charge de recruter ces talents devenus de plus en plus rares.

La fonction RH est à l'heure actuelle remise en cause quant à sa spécialisation, puisque l'heure est à l'externalisation. De nombreux domaines RH peuvent être délégués à des consultants externes pour mener certaines politiques RH mais il manquera une présence permanente au sein des locaux pour répondre aux sollicitations des collaborateurs ou de la direction.

Le gestionnaire des ressources humaines est un acteur indispensable et indissociable pour toute organisation, notamment dans la poursuite de sa stratégie.

En conclusion, ce stage de fin d'étude m'a été très formateur car j'ai pu aborder les différents aspects de la GRH, j'ai acquis une belle expérience professionnelle tant sur les compétences techniques que sur les relations humaines. La gestion des ressources humaines est un domaine qui demande une grande adaptation à différentes situations, souvent inattendue, il est donc nécessaire de réagir rapidement et efficacement. Il est important de travailler en collaboration avec les managers (responsables d'équipe), la direction et les collègues RH. L'essentiel de ce travail réside dans la transmission des informations dès que l'on a connaissance d'une donnée. La communication est la base d'une réussite commune, c'est également un signe de confiance et de respect mutuel car travaillant dans la même structure, le partage de l'information permet de mieux avancer et faire face aux situations « inattendue » ou au bruit de couloir.

J'ai pu, lors de mes précédents stages, constater qu'au sein d'un service RH, l'ensemble des gestionnaires avaient un bon état d'esprit de travail d'équipe où chacun est à l'écoute de l'autre ce qui aboutissait donc à une bonne coordination du service.

Bibliographie et Webographie :

☒ Bibliographie

- Sylvie GUERRERO : *Les outils RH, les savoirs essentiels en GRH*, 2^{ième} édition,, DUNOD Paris 2004-2009
- Anne DIETRICH, *Le management des compétences*, 2^{ième} édition, collection Explicit, Magnard-Vuibert 2010

☒ Webographie

- <http://www.journaldunet.com/management/expert/19741/la-contribution-des-rh-a-la-creation-de-valeur>
- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-207.htm>
- http://www.academia.edu/872003/LA_FONCTION_RESSOURCES_HUMAINE_S_LEVIER_DE_CREATION_DE_VALEUR_DU_VOLONTARISME_DES_DISCOURS_AU_SCEPTICISME_DES_ACTEURS

Annexe

- Annexe 1 : Organigramme
- Annexe 2 : Copie Ecran du livret d'accueil
- Annexe 3 : Guide Période D'essai
- Annexe 4 : Bilan période D'essai
- Annexe 5 : Ficher Excel (mise à jour du dossier du personnel)

DIRIGEANTS
Claude Robin Xavier De La Barrière

TED
Responsable Informatique
 Edouard Nojaroff
Développeur Web
 Eric Guissé
Conseiller Commercial
 Sabine M...

Fonctions Support
Audit et Contrôle de gestion
 Fatima-Ezzahra Debray
Référent technique
 Patrick Lanrivain
Contrôle de Gestion
 Maud Gaumont
Ressources Humaines
 Nathalie Cadiet
 Aurélie Lalande
Informatique
 Cédric Lebert
Comptabilité Générale
 Audrey Bossière
 Sandra Denis

JURIDIQUE
REFERENT
 Marion Mogan
JURISTE
 Anne-Charlotte BOISSEAU
Assistants
 Aurélie Ghannay

SOCIAL
RESPONSABLE
 Nathalie Cadiet
COLLABORATRICES
 Estelle Baty
 Sabrina Bourse
 Jessy Dauce
 Elodie Rual
Assistante
 S...

COMMERCIAL
RESPONSABLE
 Carole Bicini
CONSEILLERS COMMERCIAUX
 Sabrina Féline
 Yann Forveille
 Julie-Anne Garrec
 Maxence Guillou
 Benjamin Guillet Moyon-SH
 Mélanie Marlu

EXPERTISE-COMPTABLE
Directrice de production
 Frédérique Mouriaux

RELATIONS CLIENTS
SATISFACTION CLIENT
 Marie-Hélène Lodoyer
Assistante Accueil Nvx Clients
 Emilie Osmont
Assistante Technique
 Alexandra Vaugnard
Assistante relations Clients
 Angélique Barbey

TENUE
REFERENTE
 Sandrine Françoise
COLLABORATEURS
 Raphaël Gioanni
 Ségolène Labourel

Accueil Nouveaux Clients
REFERENTE TWITT Compta
 Alicia Mengual
RESPONSABLE
 Anne-Julie Joubert
Conseillers
 Aude Castel
 Chloé Charle-Dominé
 François Jouan
 Marc-Antoine Vercelletto
Assistants du pôle
 Emmanuelle Grazini
 Pauline Guérin
Assistante de production

Révision/ Obligations Déclaratives/Conseil

Responsable d'équipe Aurélien Ouvrard Collaborateurs Cathy Niget Julie Saffre Responsable d'équipe Vanessa Crochet Collaborateurs Caroline Jadaud Amandine Sirouet Responsable d'équipe Romain Louapre Collaborateurs Elise Guillement Ludivine Guilloux Eloïse Lemarié	Responsable d'équipe Romain Cavallé Collaborateurs Fouad Khater Julie Pierre Responsable d'équipe Jean-Christophe Le Fur Collaborateurs Damien Egon Sylvain Hascoët Aurélie Schambacher Responsable d'équipe Wahiba Toulagui Collaborateur Julie Olliva	Responsable d'équipe Caroline Robelin Collaborateurs Fanny Richardeau Anne Simbou Responsable d'équipe Kossivi Sossou Collaborateurs David Boissinot Jean-Philippe Chesneau Dephine Hauray Vincent Jehanno ... Référent STREGO Véronique Olivier Collaborateur Jennifer Mence
--	---	---

Annexe 2 : Livret d'accueil Amarris

Livret d'accueil Amarris [Mode de compatibilité] - Microsoft Word

Fichier Accueil Insertion Mise en page Références Publipostage Révision Affichage Compléments CEGID Acrobat

Calibri 11 A Aa

Normal Puce 1 Sans inter... Titre 1 Titre 2

Rechercher Remplacer Sélectionner

Livret d'Accueil

Bienvenue chez Amarris


Cher collaborateur, cher collaborateur,

Assés bon, vous devriez être un nouveau professionnel chez Amarris Conseil, mais vous n'êtes pas à l'aise dans votre nouveau poste.

Quand on se rend compte de son rôle, on se rend compte que ce rôle est très important et qu'il est très exigeant. C'est pourquoi, nous avons décidé de vous offrir un livret d'accueil qui vous aidera à mieux comprendre votre rôle et à mieux intégrer votre équipe.

Vous y trouverez un aperçu de votre rôle, des objectifs, des missions et des valeurs. Ce livret vous aidera à mieux comprendre votre rôle et à mieux intégrer votre équipe.

Amarris Conseil vous souhaite la bienvenue et vous souhaite un bon travail.



Aurélie Labadie
Responsable des Ressources Humaines

Amarris Conseil
27 Boulevard de la République
92000 Nanterre
Téléphone : 01 47 30 00 00
Site Internet : www.amarris-conseil.com

A. Présentation de Amarris Conseil

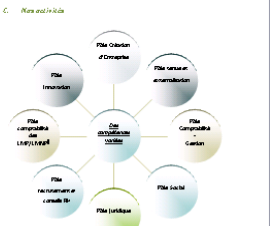
1. Historique
2. Structure
3. Mission
4. Valeurs
5. Organisation
6. Services
7. Partenaires
8. Clients
9. Projets
10. Perspectives
11. Contact
12. Informations complémentaires

B. Vos missions

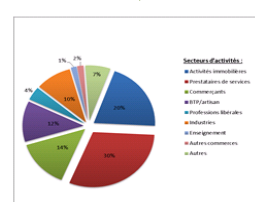
Chaque collaborateur a des missions à accomplir. Ces missions sont définies dans votre contrat de travail et dans votre fiche de poste. Elles sont liées à votre poste et à votre équipe.

Chaque collaborateur a des missions à accomplir. Ces missions sont définies dans votre contrat de travail et dans votre fiche de poste. Elles sont liées à votre poste et à votre équipe.

C. Nos valeurs



D. Répartition de nos portefeuilles clients

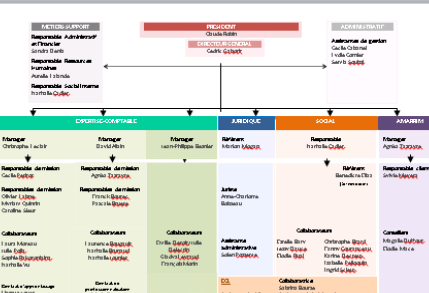


Secteurs d'activités :

- Activités immobilières
- Construction de services
- Construction
- Énergie
- Industrie
- Services
- Transport
- Autres

E. Organisation

Voilà comment l'organisation se présente :



Page : 1 sur 16 Mots : 2 615 Français (France)

Livret d'accueil Amarris [Mode de compatibilité] - Microsoft Word

Fichier Accueil Insertion Mise en page Références Publipostage Révision Affichage Compléments CEGID Acrobat

Calibri 11 A Aa

Normal Puce 1 Sans inter... Titre 1 Titre 2

Rechercher Remplacer Sélectionner

II. Les différentes étapes de votre intégration

II.1. Avant votre arrivée

Vous allez rejoindre Amarris Conseil, vous devez savoir :

- ✓ Où se trouve Amarris Conseil : www.amarris-conseil.com
- ✓ Où se trouve votre bureau : www.amarris-conseil.com

II.2. Les premiers jours

Amarris Conseil vous accueille à votre arrivée. Vous serez accompagné par votre responsable et votre équipe. Les premiers jours sont très importants. Ils vous permettent de mieux connaître votre poste et votre équipe.

- ✓ **Accueillir** : Vous allez accueillir le nouveau collaborateur et vous allez l'aider à mieux intégrer votre équipe.
- ✓ **Apprendre** : Vous allez apprendre de votre nouveau collègue et vous allez partager vos connaissances.

II.3. La fin de la période d'intégration

Amarris Conseil vous souhaite la bienvenue et vous souhaite un bon travail.

III. Règles de vie communes

Nous sommes Amarris Conseil, nous sommes une équipe et nous sommes une entreprise. Nous sommes une équipe et nous sommes une entreprise. Nous sommes une équipe et nous sommes une entreprise.

A. Nos engagements mutuels

Nous nous engageons à :	Vous vous engagez à :
✓ Respecter l'environnement de travail et de votre équipe	✓ Respecter votre contrat de travail et votre équipe
✓ Vous donner le meilleur de vous-même	✓ Respecter les valeurs Amarris Conseil
✓ Vous respecter et vous soutenir	✓ Respecter les règles de vie communes
✓ Vous respecter et vous soutenir	✓ Respecter les règles de vie communes
✓ Vous respecter et vous soutenir	✓ Respecter les règles de vie communes

B. Nous partageons 5 valeurs qui fondent notre culture

INNOVATION

- ✓ Nous sommes ouverts à la nouveauté et à l'innovation.
- ✓ Nous sommes ouverts à la nouveauté et à l'innovation.

COMMUNICATIVE

- ✓ Nous sommes ouverts à la communication et à l'échange.
- ✓ Nous sommes ouverts à la communication et à l'échange.

DIVERSITÉ

- ✓ Nous sommes ouverts à la diversité et à l'inclusion.
- ✓ Nous sommes ouverts à la diversité et à l'inclusion.

STATE FACTION CLASSE

- ✓ Nous sommes ouverts à la classe et à la performance.
- ✓ Nous sommes ouverts à la classe et à la performance.

ENRICHISSEMENT

- ✓ Nous sommes ouverts à l'enrichissement et à la croissance.
- ✓ Nous sommes ouverts à l'enrichissement et à la croissance.

Page : 6 sur 16 Mots : 2 615 Français (France)

Microsoft Word interface showing a document titled "Livret d'accueil Amarris [Mode de compatibilité]". The document is split into two columns. The left column contains text under the heading "IV. Le cadre de vie au travail", and the right column contains text under "V. Comment lire son bulletin de paie" along with a sample payslip and explanatory notes.

IV. Le cadre de vie au travail

- ➔ **L'horaire d'ouverture**
Nos bureaux sont ouverts de 8h00 à 12h00 et de 14h à 18h.
- ➔ **Les tickets restaurants**
À la fin de chaque mois, vous recevez des tickets restaurants. Leur nombre correspond au nombre de jours travaillés du mois suivant, déduit de vos absences du mois précédent.
Le montant des tickets est de 8€000 soit 50% est pris en charge par Amarris. Votre part est déduite de votre salaire le mois suivant, par exemple, les tickets de janvier sont en déduit de votre salaire du mois de février.
- ➔ **Parking**
Vous devez vous garer sur le parking du Zénith.
- ➔ **Pause café et déjeunés**
Une salle de pause est mise à disposition, vous y trouvez en four micro-onde, réfrigérateur, machine à café, etc. Vous avez la possibilité de rester déjeuner sur place.
- ➔ **Les absences et congés**
En cas d'absence imprévisible merci de téléphoner, ou de faire téléphoner, immédiatement à votre responsable pour qu'il prenne les mesures nécessaires.
Les demandes de prises de congés doivent être déposées et validées auprès de votre responsable de mission.
Le cabinet est fermé les deux premières semaines d'août ainsi que la dernière semaine de décembre.

V. Comment lire son bulletin de paie

Chaque fin de mois, il vous est remis votre bulletin de salaire. Le livrement est fait entre le 1^{er} et 3 de chaque mois.

Les contributions : Ce sont toutes les cotisations que vous devez aux organismes sociaux (charges sociales, URSSAF, retraite, chômage...). Elles représentent au minimum 20% de votre brut. Apparaissent également dans la colonne à côté, les charges payées par votre employeur. Elles représentent au minimum 50% de votre brut.

Le salaire net imposable : C'est la somme à déclarer aux services fiscaux.

Votre salaire "net à payer", Net imposable + ou - éléments non imposables (comptes, mutuelle, indemnités diverses...). Le net à payer correspond à la somme versée sur votre compte.

Conservation du bulletin de salaire sans limitation de durée.

Mois	Année	Prélevement	Net à Payer	Net à Déclarer
2010	Janvier	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Février	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Mars	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Avril	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Mai	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Juin	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Juillet	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Août	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Septembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Octobre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Novembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2010	Décembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Janvier	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Février	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Mars	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Avril	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Mai	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Juin	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Juillet	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Août	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Septembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Octobre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Novembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2011	Décembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Janvier	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Février	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Mars	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Avril	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Mai	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Juin	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Juillet	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Août	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Septembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Octobre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Novembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44
2012	Décembre	1 234,56	2 000,00	1 765,44

Fiche de poste



Qu'est-ce que c'est ?

C'est un document élaboré conjointement avec vous, vos responsables et validé par la direction, qui décrit vos activités quotidiennes.

Retracer vos missions permet de comprendre « qui fait quoi ». C'est essentiel pour s'organiser, anticiper, recruter et proposer des évolutions de carrières ou encore identifier vos besoins en formation. C'est un document non figé dans le temps.



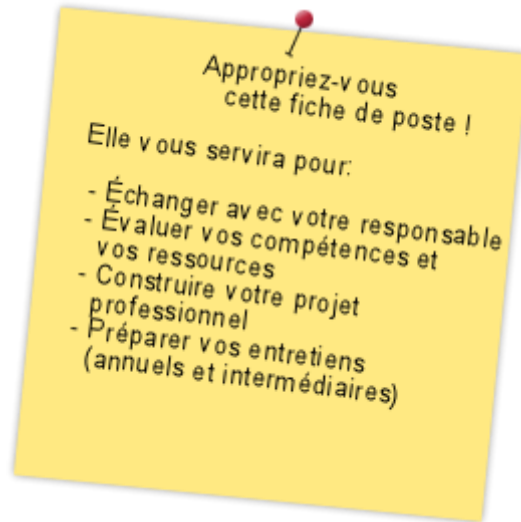
Quelle est son utilité ?

Il a pour objectif de :

- Vous apporter des repères sur votre champ d'intervention et vos missions
- Vous permettre d'identifier les responsabilités de chacun
- Vous donner une lisibilité de l'organisation d'ECL
- Vous inciter à travailler en équipe
- Nous offrir un cadre de référence commun à tous
- Nous fournir une base commune de critères d'évaluation

Collaborateur d'Expertise Comptable Confirmé (H/F)

COLLABORATEUR COMPTABLE Confirmé



Sommaire

I. Caractéristiques générales du poste et compétences requises	52
II. Activités et missions	53
III. Compétences clés « Pour réussir mes missions, je dois savoir ... »	55
IV. Indicateurs de performance	55

COLLABORATEUR COMPTABLE Confirmé

I. Caractéristiques générales du poste et compétences requises

Positionnement dans l'entreprise : Sous la responsabilité du Responsable d'Equipe

Service : Pôle Expertise

Rôle du poste : Le comptable est chargé de la production d'une prestation de service liée à l'expertise comptable dans le respect des contraintes légales et fiscales. Il a pour but de construire une relation client solide.

En équipe et en contact permanent avec ses clients, le collaborateur comptable accompagne des chefs d'entreprise de secteurs variés :

- à respecter leurs obligations comptables et fiscales : la production des documents comptables et fiscaux
- à piloter et à optimiser tous les aspects de leur gestion d'entreprise : production de conseils personnalisés
- à identifier et proposer des prestations connexes : contrat d'assurance, prestation juridique ou sociale...

Objectif principal : Gestion d'un portefeuille d'au moins 80 clients en toute autonomie et dans le respect des procédures légales et fiscales.

Compétences requises :

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Droit des entreprises	Logiciels de gestion comptable	Organisation & Rigueur
Droit social & fiscal	Tenue comptable	Ecoute
Comptabilité et gestion	Déclaration de TVA	Analyse et synthèse
Normes et procédures comptables	Révision	Travail en équipe
	Outils bureautiques & Internet	Discrétion
		Sens du contact & de la relation client

II. Activités et missions

- Production

- ↳ S'assure de la mise à jour de la tenue comptable réalisée par le pôle Tenue
- ↳ Calcul et établit les déclarations fiscales périodiques (TVA, CFE, CVAE, IS, TVS, C3S, etc.)
- ↳ Elabore et finalise les comptes annuels et liasse fiscale
- ↳ Optimisation fiscale
- ↳ Situation comptable
- ↳ Elabore les prévisionnels
- ↳ Prépare et finalise le bilan comptable
- ↳ Prépare et réalise des rendez-vous intermédiaire et restitution des bilans

Pour ce faire :

- ↳ Analyse le dossier client par une étude attentive des documents transmis du pôle ANC ou tenue
- ↳ Cherche à comprendre l'activité de son client et alerte le responsable en cas de client dont l'activité est douteuse ou insolvable
- ↳ Garantit la réalisation de ses travaux dans les délais et le respect des procédures
- ↳ Contrôle son travail et examine la cohérence des documents produits
- ↳ Anticipe et alerte en cas de difficultés à respecter les modalités et le cahier des charges de la prestation : rapport temps passé/prix de l'offre
- ↳ Actualise ses connaissances et se forme
- ↳ Remonte les questions non résolues au responsable d'équipe et si besoin en réfère

- Prise en charge et suivi de la relation client

Entretien une communication régulière avec ses clients (mail, téléphone)

- ↳ Les informer régulièrement de l'avancée de leur dossier
- ↳ Les avertir d'un changement : légal, fiscal, lié à l'organisation interne du cabinet
- ↳ Les relancer pour obtenir les informations clés et réaliser la prestation
- ↳ Prend en charge la demande client en moins de 24h

Fidélise ses clients

- ↳ S'exprime clairement et reformule les demandes
- ↳ Conserve neutralité et objectivité face aux situations (ne prend pas pour lui les remarques ou reproches, garde son self control)
- ↳ Propose les prestations complémentaires adéquates avec les besoins du client et remonte l'information au responsable
- ↳ Argumente et valorise les solutions proposées
- ↳ Traite les éventuels litiges/réclamations et demande appui au responsable d'équipe en cas de conflits
- ↳ Noue des relations de confiance avec ses clients

• Organisation de son travail

- ↳ Planifie son travail en tenant compte des consignes fournies par le responsable
- ↳ Rend compte quotidiennement et pendant les réunions hebdomadaires à son responsable de l'avancée de ses travaux
- ↳ Assure l'administratif lié à la gestion de son portefeuille : archivage des dossiers, classement, rangement, envoi de document, etc.
- ↳ Respect les procédures et les règles de fonctionnement internes
- ↳ Se montre force de proposition, prend des initiatives et recherche l'amélioration de son travail
- ↳ S'auto-évalue : effectue un bilan personnel de son année particulièrement pour son entretien annuel
- ↳ Facilite le travail de son équipe par une attitude coopérative et positive :
 - Transmet les informations clients et messages nécessaires aux autres services (juridique, social, commercial)
 - Partage ses connaissances

• Suivi économique

- ↳ En collaboration avec le responsable d'équipe, met en place les avenants et facturation complémentaire
- ↳ Suit son chiffre et l'évolution de son portefeuille

• En appui du responsable d'équipe, référent auprès des nouveaux collaborateurs, stagiaires ou contrats de professionnalisation :

- ↳ Transmet ses connaissances tant sur les outils que sur les procédures ECL
- ↳ Informe des méthodes de travail ECL à utiliser

- ↳ Veille à la bonne compréhension des consignes
- ↳ Répond aux questions
- ↳ Reformule si besoin
- ↳ Encourage et facilite l'intégration
- ↳ Alerte son responsable lorsqu'il estime inadapté les compétences du nouvel entrant
- ↳ Anime des sessions courtes de formations ou des réunions d'informations

- **Gestion d'un projet transversal**

Peut participer à un projet de l'entreprise sur une thématique précise : informatique, RH, managériale, commerciale, création de pôle, restructuration d'une équipe...

III. **Compétences clés « Pour réussir mes missions, je dois savoir ... »**

- Analyser et synthétiser
- Gérer le temps
- Transmettre les informations
- Avoir un sens du contact et de la relation client
- Respecter les délais et procédures

IV. **Indicateurs de performance**

- Qualité des documents produits
- Respect des délais de production
- Satisfaction client
- Nombre de dossiers traités
- Niveau de productivité (selon saisie des temps)
- Chiffre d'affaire du portefeuille client
- Compréhension et résolution de la problématique du client

Entretien Annuel : Mode d'emploi

Sommaire :

- Les objectifs de l'entretien annuel
 - De quoi s'agit-il ?
 - Par qui ? Où et quand ?
 - Quelles sont les modalités préalables avant l'entretien ?
 - Bien se préparer pour le jour J
- Fiche d'entretien annuel
 - Bilan de l'année passée
 - Evaluation des axes de progrès
 - Plan d'action
 - Votre ressenti et votre évolution
 - Conclusion

Mode d'emploi de l'entretien annuel

- **De quoi s'agit-il?**

L'entretien annuel sert à apprécier des réalisations professionnelles, à rechercher des axes de progrès du collaborateur et à prendre des décisions.

Il s'agit donc pour vous d'un moment privilégié car il est destiné à faire reconnaître et valoir le fruit de votre travail de l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir.

L'entretien annuel n'est pas une obligation légale bien qu'il soit désormais mis en œuvre dans la majorité des entreprises françaises. Il vous permet de vous exprimer sur l'année écoulée et de faire un bilan de celle-ci. L'entretien est directement lié à votre activité et votre performance sur votre poste de travail. En effet, il permet de préparer l'avenir, vous donner la parole, d'identifier les leviers individuels de motivations et de progression.

Les objectifs fixés en fin d'entretien doivent être :

- S - Spécifique
- M - Mesurables
- A - Ambitieux
- R - Réalistes
- T – Dans le temps

- **Qui est concerné? Lieu et date de l'entretien ?**

L'entretien annuel concerne tous les collaborateurs d'ECL Direct en CDI. Il aura lieu avec votre responsable d'équipe et le responsable de production, ou responsable des ressources humaines.

Ce rendez-vous périodique est annuel, communément fixé en septembre de chaque année. Il faut prévoir 1h30 d'entretien et éviter de se programmer des rendez-vous.

- **Quelles sont les modalités préalables avant l'entretien ?**

En amont, vous recevrez des supports d'entretien afin de bien vous y préparer et que vous puissiez vous prémunir de documents nécessaires à ce rendez-vous (fiche de poste, etc.)

- **Bien se préparer pour le jour J**

- Avant l'entretien
 - Relire la fiche de poste
 - Se prémunir des entretiens précédents
 - Lister le travail accompli dans l'année
 - Lister les résultats obtenus et/ou les difficultés rencontrées durant la période écoulée
 - Noter les projets sur lesquels vous souhaiteriez travailler

- Identifier vos besoins en formations

N'hésitez pas à dresser l'ensemble des éléments et des questions que vous souhaitez aborder en entretien concernant ECL Direct ou bien votre poste de travail. L'entretien avec votre responsable sera d'autant plus constructif.

- **Pendant l'entretien**

- Adopter une attitude positive et constructive
- Poser toutes les questions qui vous paraissent utiles en ce qui concerne la réalisation de votre travail

Votre responsable n'est pas là pour vous juger mais pour vous aider dans l'exercice de votre fonction.

- **Après l'entretien**

- Noter les propositions d'amélioration
- Préciser les objectifs pour l'année à venir et les moyens prévus
- Définir un planning de réalisation
- Etablir un bilan de l'entretien

- **Conseils**

- Intervenez et prenez la parole
- Proposez vos solutions et exprimez vos souhaits

Cet entretien vous donne la parole, il est réalisé pour vous c'est pourquoi il est souhaitable que vous fassiez une auto-évaluation de vos résultats et que vous argumentez vos solutions.

Fiche d'entretien annuel d'évaluation

Nom :

Prénom :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

Responsable hiérarchique :

Date de l'entretien :

Date du dernier entretien :

Bilan de l'année passée

1. Quelles tâches ou missions avez-vous été amené à effectuer cette année ?

2. Appréciation globale sur votre mission ? Quels sont les points positifs et les points négatifs ?

Points positifs	Points négatifs

3. Objectifs fixés l'année précédente

4. Appréciation de l'atteinte de ces objectifs

Evaluation des axes de progrès

5. Rappel des axes de progrès fixés lors du précédent entretien :

Axe de progrès	Niveau de réalisation*

* 1-Totalement ; 2- Partiellement ; 3- Pas du tout

6. Axe de progrès demandés pour l'année à venir

Axe de progrès	Indicateur et critère d'évaluation
1.	
2.	
3.	

Plan d'actions

7. Rappel des formations suivies au cours des 2 dernières années :

8. Pour atteindre ces objectifs, quelles sont les actions à mettre en place ? (Formation, contrat de professionnalisation....)

Votre ressenti et votre évolution

9. D'une manière générale, comment vous sentez-vous chez ECL ?

10. L'organisation de l'activité est-elle satisfaisante ? Du point de vu de ses outils ? De la coopération entre salarié ? Des moyens mis à disposition ? Autres ?

11. L'information et la communication sont-elles satisfaisantes ?

12. Que souhaiteriez-vous trouver dans votre poste et vos missions que vous n'avez pas aujourd'hui ?

13. Comment vous voyez-vous évoluer ?

14. Avez-vous d'autres remarques à formuler ?

Vos commentaires

Commentaire du responsable hiérarchique

J'ai pris connaissance de cette évaluation

Prochaine étape : Entretien intermédiaire

Date : / / 20....

Visa du Collaborateur

Responsable hiérarchique

Annexe 5 : Exemple bilan de Période D'essai**Bilan Période d'essai****Entretien avec la Responsable des Ressources Humaines**Sommaire :

- Rappel sur la période d'essai
 - Définition
 - Le cadre légal
- Documentations fournies dès la prise de poste
- Faire le point sur la période écoulée
 - Objectif du bilan
 - Déroulement de l'entretien
 - Conseils pour s'y préparer
- Les compétences évaluées
- Vos préoccupations et vos souhaits
- Conclusion de l'entretien

Nom et prénom du collaborateur :

Date d'entrée chez ECL Direct :

Pôle :

Nom et prénom du Responsable d'Equipe :

Parcours du collaborateur d'Expertise Comptable Junior pendant sa période d'essai**A quoi sert la période d'essai ?**

La période d'essai est une période probatoire qui se situe au début de l'exécution du contrat de travail et qui a pour but de permettre à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié et au salarié d'apprécier si les fonctions lui conviennent.

Renouvellement et délai de prévenance :

- Durée de la période d'essai : elle est fixée par le code du travail en fonction des catégories de salariés :
 - Agents de maîtrises et techniciens : 3 mois renouvelable 1 fois (soit 6 mois)
 - Cadres : 4 mois renouvelable 1 fois (soit 8 mois)

Dans le cadre d'un contrat à durée déterminé, la période d'essai est de 1 fois/semaine et dans la limite de 2 semaines si la durée du contrat ne dépasse pas 6 mois et d'un mois maximum dans les autres cas.

- Délai de prévenance : pendant l'essai le salarié et l'employeur peuvent mettre fin librement au contrat de travail sans motif et sans indemnité. Cependant, l'une des deux parties souhaitant rompre le contrat, doit respecter un délai de prévenance.

Pour l'employeur	Pour le salarié
✓ 24 heures pour 8 jours de présence	✓ 24 heures pour moins de 8 jours de présence dans l'entreprise
✓ 48 heures entre 8 jours et 1 mois	✓ 48 heures au delà.
✓ 15 jours après 1 mois de présence	
✓ 1 mois après 3 mois de présence	

Ces dispositions s'appliquent également pour les CDD stipulant au moins 1 semaine d'essai.

La formation et la documentation reçue :

Lors de votre arrivée chez ECL Direct, nous vous avons transmis un ensemble de documents nécessaire à votre prise de poste. Vous avez donc reçu :

- Le guide d'intégration et le livret de valeurs
- L'organigramme
- La charte de communication
- Le guide d'utilisation Quadraprod et de la saisie des temps
- Le catalogue ECL
- Le guide de la relation client (accueil téléphonique, réclamation et règles de communication)
- Procédures de gestion des sortis clients (pôle ANC)

Le 1er bilan avec Aurélie Lalande

Pourquoi effectuer un bilan ?

Nous nous sommes engagés mutuellement à travailler ensemble, faisons le point sur notre collaboration.

De votre côté, la période d'essai a permis de vous assurer et conforter dans votre choix d'accepter le poste au sein d'ECL Direct. De notre côté, nous étions également en période d'essai car cela nous a permis de conforter notre choix en vous intégrant chez ECL Direct.

Cet entretien aura donc pour but d'échanger ensemble sur :

- ✓ Vous : votre impression générale, vos attentes vis-vis du poste, ce qui vous a surpris
- ✓ Nous : axe d'aménagement spécifiques telles que améliorations, formations ; vos demandes particulières
- ✓ L'équipe : votre intégration au sein de l'équipe, ambiance, collaboration /soutien
- ✓ L'avenir : mesures à prendre pour vous permettre de gagner en efficacité.

Quand ?

15 jours avant la fin de la période d'essai, Aurélie Lalande avise le responsable d'équipe que la fiche d'évaluation doit être complétée et remise avant l'entretien. Une semaine avant la fin de votre période d'essai, vous recevrez un mail vous rappelant votre date et heure de rendez-vous.

Où ?

L'entretien aura lieu dans le bureau d'Aurélie Lalande, Responsable des Ressources Humaines, qui est situé au premier étage du bâtiment I.

Combien de temps ?

La durée de l'entretien sera de 30 minutes environs.

Comment s'y préparer ?

Rappel : l'entretien prendra la forme d'un échange où chacun pourra s'exprimer et faire part de ce début d'expérience ensemble. Il est important de savoir que ce rendez-vous ne poursuit pas un objectif disciplinaire et n'a pas de lien avec le salaire.

Il faudra penser l'évaluation comme un bilan de la période d'essai et notamment de l'évolution que nous en retirons de cette période.

Afin de rendre cet échange un moment convivial et sans stress :

- Au préalable, faites vous-même le bilan de votre période : missions réussies, celles où vous avez échouées, l'accomplissement des objectifs fixés.
- Préparer votre argumentation et vos éventuelles questions
- Noter l'ensemble des points que vous souhaitez aborder
- Rester positif et motivé
- Soyez vous-même, vous serez écouté !

N'hésitez pas à demander à votre responsable d'équipe ce qu'il pense de votre travail.

Evaluation des compétences




La description du poste qui vous a été faite en amont correspond-t-elle à la réalité ?

Avez-vous reçu l'information et les moyens nécessaires pour exécuter votre travail ? Oui – Non

Nos attentes vont ont été exprimées de façon claire et précise ? Oui - Non

Rappel des missions du poste :

Appréciations des compétences clés

Indicateurs	Niveau d'atteinte		
	 Non atteint	 En cours d'atteinte	 Atteint
Connaissance et techniques en matière comptable et fiscale			
Respects des consignes et des directives reçues			
Adaptation à l'environnement de travail <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité à communiquer avec son équipe ✓ Maîtrise des logiciels (Twitt, Quadra) ✓ Connaissances de nos prestations et prix ✓ Bonnes connaissances du portefeuille client et de celui de l'équipe, respect des délais ✓ Adaptation à une clientèle variée 			
Qualité du travail fournie (contrôle et mise à jour des dossiers)			
Peu ou pas d'erreur dans la production comptable			
Organisation du travail : rigueur, bonne planification du temps et des activités			
Gestion de la relation client : aisance relationnelle, production de prestation de qualité, adhésion et fidélisation du client			
Qualité personnelle : prise d'initiative et autonomie, dynamisme, motivation, ponctuel et assidu			

Préoccupations et souhaits du collaborateur

Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

Quelles sont les missions qui vous conviennent le mieux ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Commentaires :

- Du collaborateur :

- Du Responsable des Ressources Humaines :

Prochaine étape : entretien annuel d'évaluation.

J'ai pris connaissance de cette évaluation

Date : / /

Visa du Collaborateur

Aurélie Lalande
Responsable des Ressources Humaines

Annexe 5 : Ficher Excel Mise à jour dossier du personnel

Suivi dossier du personnel [Mode de compatibilité] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Nom Prénom	Pôle ou fonction	CV-Lm	Diplôme	Contrat de travail	Avenant Contrat	Promesse embauch	Renouvellement	Modif Salaire	Personnes à prévenir	Autorisation de tra
2	Barbey Angélique	Assistante Relations Clients	Dv	o	o		-	o	-	-	-
3	Baty Estelle	Social	Dv	n	n		-	n	-	-	-
4	Bicini Carole	Responsable Commerciale									
5	Boisseau Anne-Charlotte	Juridique									
6	Boissinot David	Collaborateur révisions	Dv	n	o		o	o	-	-	-
7	Borra Serrano José-Luis		Dv		o		o	o			
8	Bossière Audrey	Comptabilité générale	Dv	n	o		-	o	-	-	-
9	Bouali Laila	Assistante ANC	Dv	n	o	o	-	n	-	-	-
10	Bouchet Marie-Laure	Rédacteur Web	Dv	n	o		o	o	-	-	-
11	Bourse Sabrina	Social	Dv	n	n		o	n	-	-	-
12	Cadjet Nathalie	Ressources humaines									
13	Castel Aude	Conseillère ANC	Dv	o	o		o	o	-	-	-
14	Cavaillé Romain	RE révision	Dv	n	n		o	o	-	-	-
15	Charles-Dominé Chloé	Conseillère ANC	Dv	o	o		o	n	-	-	-
16	Chbihi El Mehdi	développeur PHP	Dv	n	o		o	n	-	-	-
17	Chesneau Jean-Philippe	Collaborateur comptable			o						
18	Cloitre Florie	Juridique	Dv	n	o	o	o	n	-	-	-
19	Coutancin Capucine	Assistante production ANC	Dv	n	o		o	o	-	-	-
20	Creusot Clémence	Juridique-Amarris	Dv	o	o		o	o	-	-	-
21	Crochet Vanessa	RE révision	Dv	n	o		o	o	-	-	-
22	Dauce Jessy	Social									
23	De Mauroy Alix	Commerciale	Dv	n	n		o	n	-	-	-
24	Debray Fatima-Ezzarha	Audit et contrôle interne	Dv	n	o		o	o	-	-	-
25	Denis Sandra	Comptabilité générale									
26	Drouin Maxime	Collaborateur révisions	Dv	n	n		n	n	-	-	-
27	Egon Damien	Collaborateur comptable	Dv	n	o						
28	Fenine Sabrina	Conseillère Commerciale	Dv	n	o		n	n	-	-	-
29	Forveille Yann	Conseiller Commerciale	Dv	n	o		o	o	-	-	-
30	Foucher Anais	Collaboratrice révisions	Dv	n	o		o	o	-	-	-
31	Françoise Sandrine	réfèrent tenue	Dv	n	o		o	o	-	-	-
32	Gaignard Laure	Collaboratrice tenue	Dv	n	o		o	o	-	-	-
33	Garrec Julie-Anne	Conseillère Commerciale	Dv	n	n		n	o	-	-	-
34	Gaumont Maud	Contrôle de gestion									
35	Ghannay Aurélie	Juridique	Dv	n	o	o	o	n	-	-	-
36	Gioanni Raphaël	Collaborateur tenue	Dv	n	n		o	o	-	-	-
37	Grazini Emmanuelle	Assistante adminitrative ANC	Dv	n	o		n	o	-	-	-
38	Guérin Pauline	Assistante adminitrative ANC	Dv	n	o						
39	Guerrier Audrey	Collaboratrice révisions	Dv	n	n		n	n	-	-	-
40	Guillemet Elise	Collaborateur révisions	Dv	n	n		o	o	-	-	-
41	Guillet-Corella Benjamin	Commercial	o				o	o			
42	Guillet-Moyon Benjamin 19	Commercial	o		o		o	o			