



FICHE DYNAMIQUE METIER : RESPONSABLE INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES

**travail réalisé par les étudiants du
MASTER GSRH de l'Université de MONTPELLIER**

**Parcours MICRH
MANAGEMENT INTERNATIONAL des RH et CONSEIL en RH**

**Sous la direction de Luc JANICOT
entre 2010 et 2012**

Jeremy BORES, Sylvie MARCHAND, Carole MOLLIERE, Julie MONTAGNE, Emilien MOUGEOT, Karima OTMANI, Nora SABBI, Patricia SAGEOT, Najet ZAMMOU, Nabil ZAYANI.

Galina BOROVKOVA, Christelle CANO, William CASALS, Virginie CHRISTEN, Delphine DEPINOY, Laura DIAS-GARBUIO, Sophie DUBREUIL, Christophe GIMENO, Isaline HAMMEL, Xianghao LU, Aude MORIN, Rym MOUMDJI, Jennifer NAVARRO, Maud PUECHBERTY, Amandine ROPERO, Cathy SCHOLTES, Maxime SOLER, Bernard VERECQUE.

Mohamed ACHAHBAR, Cécile DEBUS, Fabien FOULON, Laetitia GARNERO, Lucille GOUEL, Noémie JOURDAN, Marine LOZE, Marie-Carmen MAZERAND, Milène MIRAS, Sarah MONTELEONE, Emma PEREZ, Emmanuelle PLATRE, Jordan RODRIGUEZ, Laurie Valente.

FICHE DYNAMIQUE METIER : RESPONSABLE INTERNATIONAL DES RESSOURCES HUMAINES

LE CONTEXTE DU METIER

AUJOURD'HUI	DEMAIN
<p>Mutations externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Economiques : <ul style="list-style-type: none"> - La crise est LA mutation. - Restructuration complète au niveau mondial de certains secteurs d'activité et métiers. Les organisations vont devoir s'adapter. - Mutations rapides des marchés émergents ou déclinants nécessitant la ré-évaluation des implantations et des emplois. - Nécessité de faire comprendre aux collaborateurs les problématiques d'instabilité des situations, de flexibilité, de remise en cause, de formation permanente pour assurer leur employabilité (dans les PME, peu de perspectives d'évolutions de carrière). - Dans le monde économique, il revient aux sociétés de s'adapter au marché et pas l'inverse. Il revient donc aux acteurs de l'entreprise, notamment au Responsable RH international d'être plus réactif, plus prompt à identifier et à gérer les changements futurs. - La guerre des talents est de plus en plus poussée: les entreprises cherchent à capter et fidéliser des talents internationaux (Chine, Inde, Afrique,...) ● Technologiques : <ul style="list-style-type: none"> - Développement permanent de nouvelles technologies, nécessitant l'adaptation des collaborateurs à de nouvelles techniques, à de nouveaux produits... ● Sociologiques : <ul style="list-style-type: none"> - Réduction de la frontière entre vie professionnelle et vie privée par l'intermédiaire des réseaux sociaux - En ce qui concerne la discrimination, il faut tenir compte de l'importance de l'embauche des minorités dans la plupart des pays... - La RH doit s'accommoder de la composition des nouvelles familles (monoparentales, homosexuelles, ...) ; ces dernières doivent être prises en compte, ainsi que leur éventuelle acceptation dans les pays d'accueil compte tenu des spécificités culturelles, voire religieuses, de certaines zones. - La connaissance des modes sociologiques des pays hôtes est nécessaire, non pas par curiosité mais pour anticiper les changements à mettre en place. - Moins d'attachement à la culture d'entreprise pour les 	<p>Mutations externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Légales : <ul style="list-style-type: none"> - Être en phase avec les évolutions liées au protectionnisme des états en matière de droit du travail : connaissance des règles liées à l'immigration, de la protection sociale et de la fiscalité de chaque pays. ● Technologiques : <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'évolution des outils informatiques en accord avec ses évolutions ● Sociologiques : <ul style="list-style-type: none"> - Evolution vers la RSE : le métier de RH s'inscrit dans une démarche responsable

<p>salariés dû à une moindre implication de la part de l'employeur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture sur le monde extérieur : une plus grande visibilité des entreprises permet aux salariés de comparer leur situation à celles des autres. ● Organisationnelles : - Les RH essaient de répondre de plus en plus aux organisations matricielles, ce qui provoque d'importants changements en interne pour se mettre au diapason de la nécessité de ce fonctionnement matriciel. ● Légales : - La société civile se judiciarise, ce qui se traduit d'un point de vue RH par une réglementation sociale de plus en plus lourde qu'il revient au responsable RH d'appliquer. 	
<p>Mutations internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gouvernance : - Poids de plus en plus important des actionnaires. - Prise en compte des mutations politiques, à travers les règles de «corporate governance». Les «bonnes pratiques» sont définies, puis leur application doit être contrôlée. ● Activités RH : - Les ressources humaines sont de plus en plus associées aux choix stratégiques de l'entreprise. - Le DRH n'est plus limité à des tâches purement administratives mais a un vrai rôle stratégique. - Développement des « Business partners ». - Avoir de bonnes bases en termes de recrutement, formation, adaptation aux postes et management. ● Management - Le contexte international pousse les entreprises et le management interne à penser "global" et agir "local" - Être transparent et savoir travailler en équipe. ● Organisation du travail - repenser l'organisation du travail depuis que la vision offerte par les clients est devenue très courte. - Les nouvelles technologies entraînent la baisse du contact direct. - Juridiquement, les relations du travail ont évolué vers la suppression des contrats d'intérim. Les équipes doivent de plus en plus s'adapter à des flux hyper tendus. - Externalisation des fonctions administratives et à faible valeur ajoutée - Centralisation des activités RH à faible valeur ajoutée, centre de « services partagés » 	<p>Mutations internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Différenciation culturelle - La gestion des ressources humaines doit s'adapter aux éléments externes de manière différente selon les pays - S'imprégner des cultures, détenir une ouverture d'esprit et la connaissance des pays ● Ouverture du rôle du RH - Au vu des mutations économiques : le manager de demain doit savoir anticiper l'avenir de l'entreprise, il doit se tenir informé de toutes les évolutions possibles, être un visionnaire - Maîtriser l'anglais pour partager avec les différents partenaires, bien communiquer et comprendre - Ne pas être simple exécutant, un DRH doit créer ses propres outils, - Rôle d'audit car la masse salariale est un gros poste de dépense dans l'entreprise (analyse des chiffres, les évolutions) - S'entourer de spécialistes - Se familiariser avec la gestion et la finance, ne pas se cloisonner dans son rôle même si cela est exigé par l'entreprise - S'entourer de spécialistes dans l'organisation du travail ● Management au niveau international - S'orienter vers la gestion de la mobilité internationale - Obligation de définir des axes prioritaires de développement des individus - Tenir compte de la vie personnelle et professionnelle des employés

LE METIER

	AUJOURD'HUI	DEMAIN
<u>Intitulé</u> :	Responsable ressources humaines à l'international	
<u>Mission</u> :	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à l'élaboration et au déploiement de la politique RH du groupe (orientations stratégiques, accords signés, culture, valeurs) dans les différents pays en tenant compte des spécificités législatives - Coordonner la fonction RH au niveau international - Piloter les unités RH décentralisées en application des politiques globales adaptées aux conditions sociales, légales, économiques locales - Assurer l'animation du réseau RH (réseau de spécialistes, relais dans chaque pays), pour déployer uniformément la stratégie du groupe - Être le relais entre les opérations business locales et le siège du groupe (point de référence) 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la responsabilité sociale des entreprises, pour donner une stratégie durable à l'entreprise - Rôle de business partner et de coach - Piloter des prestataires et des fournisseurs externes (externalisation de certaines activités) - Mettre en œuvre des plans d'actions de grands projets liés au développement et aux changements de l'entreprise
<u>Activités</u> :	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'administration et la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et procédures du droit du travail retenues selon le pays - Assurer la gestion des carrières à l'international (inter culturalité, mobilité externe et interne et expatriation) - Elaborer et mettre en œuvre des moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) - Définir et gérer la politique mobilité internationale - Gérer les emplois et les compétences sur l'international - Gérer, développer et fidéliser des talents - Adapter les systèmes de rémunération dans toute l'Europe : rémunération et avantages sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des indicateurs intégrant des notions comme le bien-être au travail, le développement personnel, le respect de l'environnement,... - Analyser et mettre en place des outils de motivation - Assurer le contrôle de gestion sociale - Gérer les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et mener la politique de recrutement externe et interne - Conduire les procédures de licenciement - Gérer des conflits - Gérer les relations sociales au niveau groupe - Se prémunir des risques psychosociaux 	
<u>Compétences :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du pays et de ses contraintes : compétences juridiques liées à l'environnement international (obligations sociales et juridiques, réglementation sociale, droit du travail, fiscalité) - Vision globale de la gestion des RH. Être spécialiste dans l'ensemble du panel des activités et outils RH - Avoir des notions en finance, sensibilité stratégique (business) - Compétences en GPEC - Capacité à se projeter, anticiper, initier le progrès, être visionnaire - Animation, coordination et gestion d'équipes inter culturelles - Compétences managériales - Maîtrise linguistique (anglais, français) - Qualités relationnelles (ouverture d'esprit, sens de la communication, savoir écouter, empathie) - Forte capacité d'adaptation - Novateur et créatif (force de proposition, prise d'initiative, force de conviction) - Réactif et dynamique - Pouvoir de délégation - Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de l'anglais obligatoire. - Connaissance de la législation sociale au niveau International - Notions en ergonomie - Connaissances en coaching - Mécanismes en gestion de l'entreprise, RH et finance - Compréhension des systèmes économiques , des marchés concurrentiels - Acquis de diagnostic psychologique du personnel dans la gestion des personnes - Compétences technologiques : SIRH, grandes bases de données - Expertise en analyse des rémunérations - Négociateur
<u>Environnement et conditions de travail :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des personnes et des conditions de travail sur machine - Présence du CHSCT et d'un expert en ergonomie indispensable 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de vie au travail (lutter contre le stress, la démotivation). - Prise en compte de plus en plus importante de la santé au travail, prévention des risques psychosociaux.

LA FORMATION ASSOCIEE AU METIER

	AUJOURD'HUI	DEMAIN
FORMATION INITIALE/CONTINUE		
<u>Thèmes</u> :	Gestionnaire RH (compensation and benefits) ou Spécialiste en droit du travail et/ou en mobilité internationale	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en Management des RH avec une ouverture sur l'International (anglais obligatoire) et une compétence juridique - Une formation supérieure suffisamment pointue pour savoir raisonner : être à la fois analytique et synthétique - Information régulière sur les grandes tendances du marché en termes de pratiques RH
<u>Durée</u> :	3 ans (Licence) à 5 ans (Master)	Master obligatoire (Bac+ 5)
EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES		
	Evolution vers des postes à responsabilités : Chargé de diverses missions au sein des services RH (chargé des expatriés, chargé de la mobilité,...), Responsable du personnel, DRH (au niveau France, au niveau Europe), RIRH	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctions tournées vers la gestion des carrières, le développement des talents et des hauts potentiels (people reviews), mais aussi vers le business (finance...) et le conseil (stratégie d'entreprise) - Le métier de RIRH suppose d'avoir vécu le déracinement des missions à l'international et une grande ouverture d'esprit requise en management interculturel - Les relations sociales resteront une partie dominante dans le métier du RIRH de demain

Référence RH

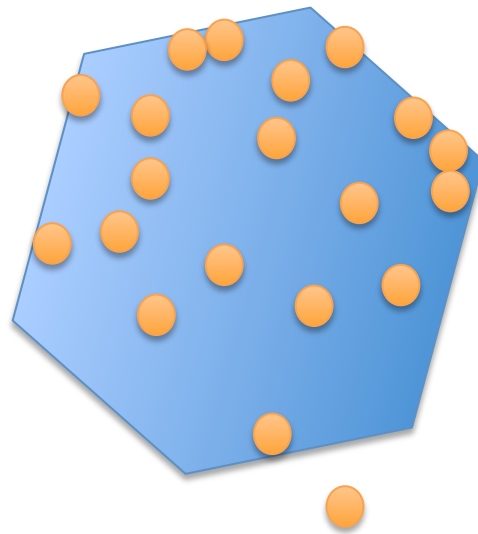
Le réseau Référence RH est un réseau constitué par les principales formations spécialisées en Gestion et Management des Ressources Humaines. Ces formations, d'Universités et/ou de Grandes Écoles, se sont réunies dans le but de promouvoir la qualité des formations supérieures en gestion des ressources humaines. En ce sens, le réseau Référence RH vise l'accréditation de ses formations.

L'objet de REFERENCE-RH est de garantir, de promouvoir et de faire connaître la qualité des formations Master professionnels et Master Spécialisés, offerts à la formation initiale, continue ou en apprentissage dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Dans le maquis des formations qui proclament former à la gestion des ressources humaines il est, en effet, difficile aux étudiants attirés par la discipline des ressources humaines d'effectuer les meilleurs choix possibles compte tenu de leurs projets et de leurs contraintes. Il est tout aussi malaisé pour les recruteurs d'évaluer avec rigueur ces multiples formations. Un objectif: mieux informer Pour les uns comme pour les autres, la bonne information, l'information utile et non biaisée, est rare, soit qu'elle n'existe pas, soit qu'elle soit particulièrement délicate à débusquer. En effet, la qualité d'une formation quelconque est le plus souvent très délicate à évaluer pour des personnes extérieures au système et qui ignorent les critères à utiliser. Aussi, les responsables des formations ayant constitué le réseau Référence RH mènent depuis plusieurs années une réflexion approfondie sur les principes dont le respect préside à l'excellence d'une formation de 3ème cycle en ressources humaines.

L'association, lieu d'échange entre ses membres, se donne également pour mission :

- D'étudier des thèmes d'intérêt commun.
- De participer à des actions communes visant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement et de la recherche et à faciliter l'insertion professionnelle des diplômés, notamment grâce à l'utilisation commune des techniques d'information et de communication et à des contacts suivis avec le monde socioprofessionnel.
- De développer des liens avec des associations professionnelles.



34 diplômes nationaux accueillant chaque année 1.200 étudiants de troisième cycle spécialisés en Ressources Humaines

Référence RH est aujourd'hui le plus important le réseau français des formations professionnelles supérieures accréditées - ou en voie d'accréditation - en gestion des ressources humaines. Il comprend plus d'une trentaine de membres. Sont membres de l'association, ès-qualités, les directeurs (ou leur représentant) des formations de Master en ressources humaines dont la qualité est ou sera attestée par la commission d'accréditation indépendante.

Site Web de Référence RH : www.reference-rh.net

Données 2011/2012

Les formations participant à Référence RH constituent l'École Française des Ressources Humaines. Le réseau des diplômés de l'École Française des Ressources Humaines est constitué de plus de 15.000 diplômés organisés géographiquement sur l'ensemble du territoire national.

- 15076 en juin 2011
- 90 % d'entre eux sont diplômés d'un Master (Université)
- 10% sont diplômés d'un Mastère Spécialisé (Conférence des Grandes Écoles)

Plus de 1.200 étudiants par an suivent une formation au sein de l'École Française des RH.

- 1210 précisément en janvier 2011
- 92 % au sein d'un Master
- 8 % au sein d'un Mastère Spécialisé

Pour accueillir ces étudiants, notre réseau mobilise

- Plus de 300 enseignants permanents.
- Plus de 750 professionnels des Ressources Humaines

Dans le cadre de formules pédagogiques variées

- Formation Initiale 33 %
- Formation par Alternance 37 %
- Formation Professionnelle Continue 27 %
- Formation à Distance 03 %

Organisation qui permet un véritable suivi personnalisé et renforcé des étudiants

- Les promotions accueillent en moyenne 25 étudiants
- Le taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant permanent) est de 2,20
- Le taux d'encadrement élargi (nombre d'étudiants par enseignant) est de 0,72

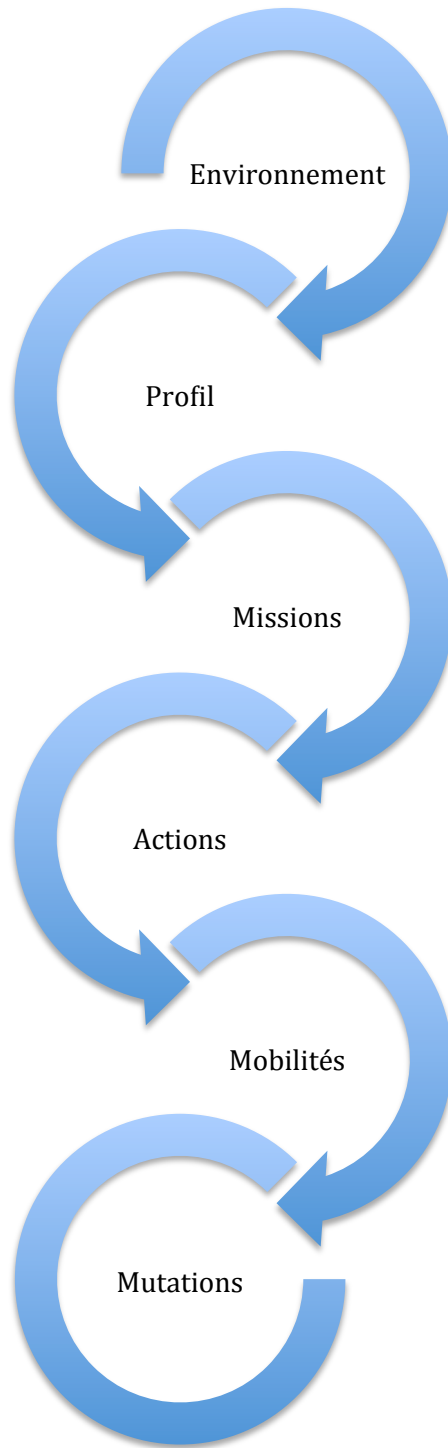
Le réseau des troisièmes cycles spécialisés en Ressources Humaines s'est donné comme objectif lors de son assemblée générale ordinaire de juin 2008, de se doter d'un outil d'observation et d'anticipation des métiers RH. Pour ce faire, Référence RH a désiré associer les principales associations professionnelles RH ainsi que l'APEC. De cette volonté partenariale est né l'observatoire des métiers de la fonction Ressources Humaines

Un observatoire des métiers a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées. Il poursuit trois objectifs : disposer d'une meilleure connaissance des métiers; se doter d'une méthodologie et d'un langage communs; apprécier l'impact des changements de nature technologique ou organisationnelle sur les compétences requises aujourd'hui et demain. Loin d'être un outil figé, l'observatoire des métiers a pour vocation de suivre et d'intégrer les évolutions en cours ou à venir. Des données statistiques doivent également être prises en compte. Il s'agit d'avoir une photographie des situations de travail actuelle et à venir ayant un intérêt à la fois micro-économique et macro-économique. En effet, un observatoire des métiers permet d'imaginer des scénarios possibles en termes de politique de ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, etc.) et d'organisation du travail. Il permet aussi de définir des politiques en matière de formation initiale ou continue, tant sur le plan des contenus que des effectifs à prévoir.

L'observatoire a donc l'avantage de pouvoir répondre à la question suivante : quels sont les métiers de demain? Véritable outil de veille sociale, il permet de cerner les activités en émergence et en transformation qui se développent dans les situations de travail. Il s'agit en fait de décliner les évolutions en cours avec rigueur et précision dans le contenu des activités réellement exercées et dans le contenu des formations à dispenser.

La description de celles-ci se fait à travers des emplois existants en transformation et qui peuvent préfigurer des métiers en émergence. L'observatoire vise donc à posséder un outil permanent d'information sur les métiers en émergence, en transformation ou en obsolescence permettant une appréhension optimale des stratégies à développer à l'échelle de l'entreprise, des organismes de formation ou de l'état.

Site Web de l'Observatoire des Métiers de la fonction RH : www.e-rh.org



ETUDE METIER

