

**LUNDI DE LA SORBONNE 2018/2019**

**11 février 2019**

**Quel est le nouveau visage des  
ressources humaines dans les entreprises  
en pleine transformation**



La fonction RH a considérablement évolué, elle joue un rôle essentiel pour le changement organisationnel de l'entreprise car elle se positionne comme membre actif du comité de direction et participe aux décisions stratégiques. Le digital a libéré des fonctions administratives et révolutionné la fonction RH qui se tourne de plus en plus vers des sujets comme l'amélioration des conditions de travail, la politique de formation. La formation et le profil universitaire sont appréciés des entreprises.

**Florent Noël, professeur des universités, directeur du master Ressources Humaines et RSE (responsabilité sociale des entreprises) de l'IAE de Paris :** la gestion des ressources humaines est une technologie floue à cause de l'incertitude des moyens et des buts mais la fonction RH est indispensable et ce sont l'ensemble des gens de l'entreprise qui peuvent y participer. Il existe plusieurs éléments auxquels il faut faire attention :

- Le disfonctionnement sur l'adaptation des compétences et des recrutements
- La marchandisation ou la nécessité d'être en contact avec le marché du travail
- La collaboration ou formation et compréhension des outils
- L'automatisation

Autour de ces défis, il existe plusieurs postures managériales :

- Un modèle instrumental qui vise l'harmonie individuelle. Le DRH est un expert des comportements humains. C'est la partie psychologique de la fonction RH.
- Un modèle politique où le DRH cherche l'harmonie sociale, l'équilibrage dans la gestion des salariés. C'est le côté politique de la fonction RH.

- Un modèle de management des contradictions. Il faut accepter les conflits et renoncer à des postures utilitaires.

Quelles compétences développer ?

- Avoir un socle juridique, réglementaire et administratif
- Avoir une bonne culture générale en sciences humaines et sociales : philosophie du travail, sociologie des organisations, politique, stratégie/économie.

Le master gestion des ressources humaines, parcours RH et RSE est proposé en apprentissage, en formation initiale et en formation continue sur un an (M2) en apprentissage ou en apprentissage (M1 + M2) après une licence de gestion, de sciences humaines et sociales, de droit... La pédagogie inversée est très présente dans cette formation. Cela permet une prise de recul et la formalisation des connaissances, l'analyse et l'innovation sociale. Les documents et ressources en ligne sont donnés en début d'année. Il n'y a pas de cours magistraux mais sous forme de débat et 8 modules sont enseignés et contrôlés chaque année. Le travail en groupe demandé est important jusqu'au mémoire final où il est demandé une restitution orale. [En savoir plus](#)

**Sophie Corbillé, Maître de conférences - Ethnologue à l'Université Paris-Sorbonne CELSA. Chercheur au GRIPIIC, laboratoire de recherche :** le CELSA est une grande école dans l'université (Paris Sorbonne Université) et propose de la formation initiale et continue en sciences de l'information et de la communication comprenant plusieurs branches dont les ressources humaines. Il existe aussi le CELSA, école de journalisme. Le développement de la recherche au CELSA a conduit les chercheurs et enseignants-chercheurs attachés à l'établissement à se rassembler en un Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication (GRIPIIC). Le Celsa recrute sur concours en L3 (communication et ressources humaines) après une L2 ou un DUT, en M1 (communication, ressources humaines et conseil) ou en M2 (information et communication, option ressources humaines, management et organisations ou conseil, management et organisation) sur dossier et entretien. L'enseignement de la communication tient une place importante dans le cursus. Les étudiants font un stage de 3 mois dès la L3, puis 3 à 6 mois en M1 ou bien ils partent à l'étranger pendant un semestre. Le M2 se fait uniquement en

apprentissage. La formation en RH est généraliste, considérant que l'apprentissage des spécialités se fait en situation professionnelle selon le choix de métier de chacun. Le master est professionnalisant avec une mise en avant importante des sciences sociales car être un bon RH, c'est comprendre les métiers. Les étudiants ont un mémoire de fin d'études sur ce qu'ils font en stage. La vie associative étudiante est très forte, notamment au travers de leurs productions sur le blog : <http://celsa-rh.com/>

-----

**Mathieu Malaquin, professeur associé et ingénieur de recherche Formation Emploi, Territoires à l'Académie des technologies pour le Master MACOR à l'Université Paris Est Marne la Vallée : le Master Conduite du Changement Compétences et Organisations est proposé en formation initiale et en formation continue. Le M2 se fait en apprentissage. Il conduit aux métiers de conseil en RH en entreprise et s'appuie sur les outils de sociologie (droit social), des organisations et du travail pour donner aux étudiants une capacité d'analyse sur les organisations avec un esprit critique par rapport aux outils et à la stratégie RH. Les entreprises apprécient cette approche sociologique et des sciences humaines du master dont les étudiants sortent avec une formation qui leur permettent de prendre du recul (prudence et convictions). Ce master ne forme pas à toutes les fonctions des RH, par exemple à des fonctions techniques mais forme des responsables de la formation, des compétences et de la gestion des carrières, de la qualité de vie au travail, de l'accompagnement au changement, des consultants dans des structures de conseils en RH ou des chargés d'études. Les étudiants sont accompagnés pour la recherche d'entreprises mais on leur demande d'être actifs. Pour l'apprentissage, le master a un partenariat avec le CFA Descartes. La philosophie de MACOR est d'aborder les RH à travers le travail et son organisation en considérant les changements et les choix organisationnels pour les analyser. L'approche n'est pas psychologique mais sociologique pour pouvoir analyser l'activité et l'organisation du travail qui a un impact sur la façon dont les gens vont se comporter. Le master aborde 3 grands domaines : la qualité de vie et la santé au travail, les compétences et la formation, et la conduite du changement. Pour analyser l'activité du travail, il faut comprendre la philosophie des outils car les connaissances techniques s'acquièrent en situation grâce à l'alternance et à la pédagogie inversée utilisée en cours. Beaucoup d'ouvertures sur l'extérieur sont proposées : des témoignages de professionnels, des exercices**

de terrain, des partenariats avec des études de cas, et un mémoire de recherche sur les préoccupations de l'entreprise. C'est une formation qui apporte une capacité d'analyse et de mise en forme des problèmes RH en permettant aux étudiants de réaliser des entretiens pour « entendre », d'observer et donc de « voir », de mettre en forme les projets et les enjeux. Et la sociologie est très bien placée pour toutes ces compétences. Les étudiants sont embauchés dans la fonction publique, des associations, en cabinets de conseil... [En savoir +](#)

---

**Arnaud Franquinet, directeur général de GANDI (gestion et attribution des noms de domaine)** : il est indispensable que le responsable RH ait une bonne culture financière. Il exerce un métier clé, pivot de l'entreprise car il est au centre de beaucoup de contradictions et il doit tendre à trouver des solutions. C'est un métier de maturité dans lequel il faut prendre du recul et avoir une posture du temps long pour pouvoir réfléchir sur le sens de ce qui est fait. Le digital élargit l'angle d'observation de l'entreprise car c'est un éclairage de ce qui existe et il est important dans le recrutement (réseau social...) pour aller chercher les profils adaptés. La communication est dédiée au RH car plus proche de l'expérience des salariés (community manager, communicants...). L'approche des salariés a beaucoup évolué du fait de leur visibilité sur les réseaux sociaux. Le digital va automatiser des fonctions administratives mais développe des fonctions plus larges, plus généralistes du management, de la sécurité. Les sujets juridiques sont aussi nombreux (par ex la gestion des mails). Le contexte économique actuel nécessite de l'adaptation permanente aux changements. Le responsable RH doit aussi avoir un esprit scientifique pour analyser la data. En bref, le responsable RH doit avoir une formation assez généraliste avec des capacités d'analyse pour concrétiser les données, il doit connaître la finance, l'anglais, un peu le code informatique pour comprendre le fonctionnement et les limites des algorithmes. Il faut avoir un esprit critique et être orienté « solutions ». Il n'y a pas de recettes toutes faites, il faut toujours construire et être capable de travailler en équipe. Chaque RH a sa propre manière de résoudre les problèmes et de comprendre les enjeux.

---

**Mélia Djabi, maitre de conférences, responsable pédagogique de la licence professionnelle Métiers de la gestion des ressources humaines de l'IUT de Sceaux** : cette licence forme des assistants RH fait pour entrer sur le marché du travail, dans des fonctions de recrutement, gestion de relations sociales, formation, communication, mobilité professionnelle... mais beaucoup d'étudiants poursuivent en master. C'est une formation polyvalente avec pour spécificités d'accueillir des professionnels de la qualité du travail, de proposer des espaces d'échanges et des modules spécifiques, qualité, négociation sociale, international, langues (2 obligatoires) et gestion RH, en plus des autres enseignements. Elle propose aussi une mise en situation au travers de son cabinet de conseil fictif « Consult RH ». Cela permet aux étudiants de connaître toutes les spécificités et les thématiques du métier. Cette formation sera proposée en alternance à partir de 2020. Elle n'est pas que technique mais il y a une vraie réflexion sur le métier d'assistant RH avec 3 blocs de compétence :

- Gestion, administration du personnel où il faut connaître le droit du travail
- Gestion de la relation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise qu'il faut connaître et avec qui il faut communiquer,
- Développement des RH : formation professionnelle, mobilité, recrutement

+ un projet tutoré grâce au cabinet Consult RH qui fonctionne comme un vrai cabinet avec des missions de conseil où les consultants étudiants mènent des enquêtes auprès de professionnels. Les étudiants effectuent un stage de 2 mois minimum dans des organisations variées en France ou à l'étranger. Des ateliers de recherche, d'aide au CV, lettre de motivation, préparation d'entretien sont proposés aux étudiants. On peut accéder à cette formation après un DUT carrières juridiques, un BTS MUC, une L2 droit, une école... ou en réorientation. Il y a 400 candidatures pour 25 places. La lettre de motivation est très importante et il faut un bon niveau en droit du travail et en gestion. L'année commence par 3 semaines de remises à niveau. [En savoir +](#)

-----

**Sylvie Salotti, chef du département GEA, gestion des entreprises et des administrations option ressources humaines de l'IUT de Villetaneuse** : ce DUT recrute majoritairement et autant de bacs ES que STMG (en augmentation) et propose 160 places pour 4000 candidatures. Il est aussi proposé en alternance et

en formation continue. C'est une formation polyvalente. La 1<sup>ère</sup> année est commune et 3 options sont proposées en 2<sup>ème</sup> année, dont une en Gestion des RH mais 60% des enseignements, droit des affaires, droit du travail, statistiques, informatique... et 2 langues obligatoires (anglais et espagnol), sont encore communs au 3 spécialités proposées. L'option GRH propose des modules spécifiques avec 2 parcours, une orientation professionnelle et l'autre poursuite d'études plus des modules d'accompagnement à l'orientation, connaissances des métiers, aide à la réussite. Tous les étudiants ont un stage de 10 à 12 semaine à faire en fin de formation. [En savoir +](#)