

INTERVIEW

Actualité

Statistiques

Agenda

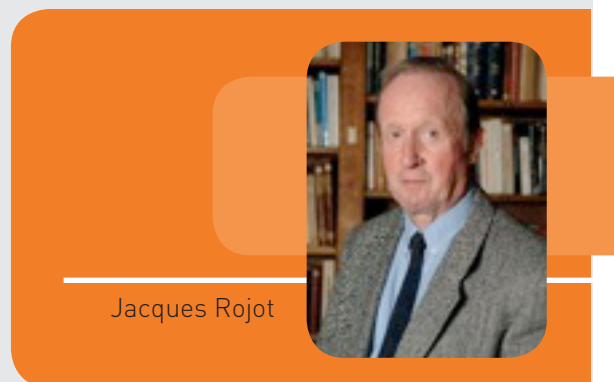
La fonction RH au Luxembourg

Jacques Rojot est professeur des universités à l'université Panthéon-Assas (Paris II), où il enseigne la théorie des organisations, les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines. Il est co-directeur du CIIFFOP (Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel) de l'Université Paris II. Le Professeur Rojot est auteur et co-auteur de nombreux ouvrages (Théorie des Organisations, 2005 ; La Négociation, 2006) et articles dans des revues scientifiques. Il est rédacteur en chef de la Revue de gestion des ressources humaines ; en outre il est Président du Jury de l'ESSEC. Il est administrateur de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et président de l'association nationale des professeurs universitaires de sciences de gestion.

Jacques Rojot assure la direction pédagogique du Master Gestion des Ressources humaines et Relations du travail que le Luxembourg Lifelong Learning Center propose à Luxembourg en collaboration avec le CIIFFOP de l'Université Panthéon-Assas (Paris II).

○ Selon vous, quel rôle le DRH a-t-il à jouer dans l'entreprise et à quel niveau de l'entreprise ?

Jacques Rojot (J.R.) : Le DRH joue dans l'entreprise un rôle majeur et de plus en plus important. Il était traditionnellement le spécialiste de deux domaines où il était pratiquement le seul à détenir une compétence prouvée : les relations avec les partenaires sociaux et le droit du travail. Son rôle s'étend maintenant à des domaines beaucoup plus vastes, bien au-delà de la simple administration du personnel. Non seulement il a vocation à élaborer la stratégie sociale de l'entreprise et à traduire en termes de gestion des ressources humaines la stratégie de l'entreprise mais il participe aussi à la définition des enjeux stratégiques généraux. Il est maintenant un « business partner » au plein sens du terme et a sa place au comité de direction. L'évolution de son rôle tient à l'importance, qui a toujours été essentielle mais qui est maintenant mieux généralement reconnue, des ressources humaines comme facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise.



Jacques Rojot

○ Comment trouver la bonne personne ?

J.R. : C'est, et cela a toujours été, difficile. Le DRH doit démontrer des compétences techniques dans son domaine alliées à une bonne connaissance du domaine d'activité et des opérations de l'entreprise et aussi à une maîtrise des outils du management en termes comptables et de contrôle de gestion, pour jouer pleinement son rôle de « business partner ». Il doit allier à tout cela un grand pragmatisme et des qualités humaines prouvées.

Heureusement, pour la partie technique et management, des formations spécialisées au niveau du master sont apparues depuis une trentaine d'années dans la plupart des pays européens. Elles ont maintenant démontré leur efficacité et constituent un excellent sas d'entrée dans la fonction de gestion des ressources humaines des entreprises. La capacité de devenir DRH se démontre ensuite sur le terrain. Un passage dans un ou plusieurs postes opérationnels est des plus utiles.

○ Le turnover est très important au Luxembourg. Comment peut-on garder ses employés ?

J.R. : Pour faire face au turnover l'on pense naturellement et automatiquement au niveau de salaire. C'est important bien sûr, mais d'autres facteurs le sont tout autant. La place pour les analyser manque dans ce cadre car détailler ces facteurs constituerait une bonne partie d'un manuel de GRH ! Un d'entre eux semble

cependant fondamental et digne d'être souligné car il correspond à une attente profonde constatée chez les jeunes en particulier, étudiants certes, mais aussi employés et ouvriers. C'est le fait qu'ils ressentent que l'entreprise leur permet d'évoluer, d'apprendre, d'acquérir la capacité à progresser dans leur vie professionnelle. C'est un élément profond de la fidélisation des salariés et un défi pour les DRH.

○ Comment peut-on mesurer ou valoriser le capital humain de l'entreprise?

J.R. : Le développement du capital humain devrait être un des principaux soucis des dirigeants, étant donné l'impact des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Il concerne au moins trois axes de la stratégie de RH. En premier lieu, il repose bien évidemment sur la formation. Là aussi il y a trop à dire dans l'espace restreint de cette contribution. Il faut simplement constater que la formation recouvre de multiples facettes, de l'apprentissage sur le tas à l'université d'entreprise. Elle peut se faire sur place ou en extérieur, en institutions spécialisées ou en entreprise, être diplômante ou non, être spécialisée ou générale, etc.... Il faut simplement se souvenir qu'elle peut et doit concerner tous les niveaux de l'entreprise. Souvent certaines catégories de personnels sont oubliées. C'est dommage, pour eux mais tout autant pour l'entreprise !

En second lieu toute une gamme d'outils vise en particulier les talents et les compétences. La gestion et le développement des compétences en est un pivot essentiel. Il doit être complété par un système de détection et de suivi des hauts potentiels.

En troisième lieu le recrutement bien sûr est concerné pour adapter les qualifications des personnels à l'évolution des besoins techniques de l'entreprise. Il faut aussi veiller à la pyramide des âges, notamment mais pas seulement, pour éviter la perte de compétences indispensables pour l'organisation.

○ Le département ressources humaines des entreprises joue-t-il un rôle dans leurs performances économiques?

J.R. : Le département ressources humaines joue un rôle fondamental dans les performances économiques des entreprises et ceci à tous les niveaux. Là aussi l'espace manque dans le cadre de cet entretien pour traiter le sujet ainsi qu'il le mérite. Quelques exemples souligneront l'importance qu'il revêt. Pensons seulement au coût d'un mauvais recrutement ! Le département ressources humaines a un rôle direct et indirect en ce qui concerne la performance. Direct en fournissant à l'organisation ses ressources humaines pertinentes là où elles sont nécessaires, en s'assurant de l'application des outils RH (rémunération, application du droit du travail, relations avec les partenaires sociaux, gestion des compétences et des talents, évaluation de la performance et ses conséquences, etc..) et en participant à l'élaboration de la stratégie et de la stratégie RH. Indirect en étant le moteur du climat social dans l'entreprise pour l'application de toutes les mesures qui facilitent la motivation et la fidélisation des salariés.

Le problème est que l'impact du social sur la performance est peu facile à démontrer car il est indirect et à long terme. En comité de direction un responsable de production peut facilement, calculette en main, démontrer la rentabilité d'un investissement dans une nouvelle machine, même si dans les faits la formation des opérateurs sur le nouvel équipement a été négligée ou mal estimée en temps et coûts et que dans la réalité, plus tard, la rentabilité attendue ne se manifeste pas faute d'opérateurs immédiatement compétents. Il sera beaucoup plus difficile au DRH de démontrer la rentabilité d'un programme d'investissements pour la réduction de l'absentéisme, pour prendre un exemple banal mais quotidien, qui serait cependant très rentable !

NEW : Master in Financial Analysis and Strategy

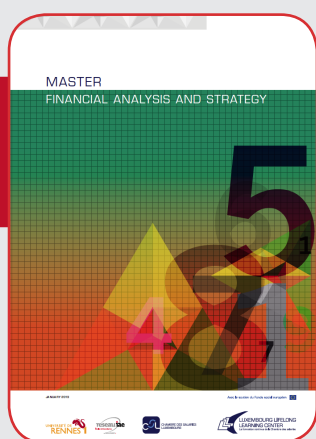
The Master in Financial Analysis and Strategy of the University of Rennes 1 is a 18 months program, taught in English, that trains financial managers highly qualified in terms of financial analysis and corporate valuation using a multidisciplinary approach that involves strategy, financial engineering, legal and fiscal areas of corporate finance.

This program is particularly relevant in the current economic environment where high uncertainty requires accurate assessment, more so that group structures are becoming more and more complex and dynamic. In this new context, financial industry and companies seek skilled professionals able to leverage modern financial tools to optimise value creation.

This Master is a proven way to get access to a wide range of careers in the banking industry, finance departments of companies, audit and consulting firms. Students will be able to take positions as financial analyst, LBO analyst, merger and acquisition advisor, corporate restructuring advisor, risk analyst, credit manager... The Grand Duchy of Luxembourg as a major place of European finance is the ideal place to enter or consolidate such careers.

Florence Le Pogamp,

*Responsable du Master II Analyse et Stratégie Financière
IAE de Rennes - Université de Rennes 1*



IAE de Rennes - Université de Rennes 1

Master in Financial Analysis and Strategy

[CLICK HERE FOR MORE INFORMATION](#)

BEST : Agir pour le Bien-être et la Santé au travail

Une coopération européenne et internationale de compétences en bien-être et santé dans l'environnement de travail par l'accompagnement et la formation des acteurs dans les organisations.



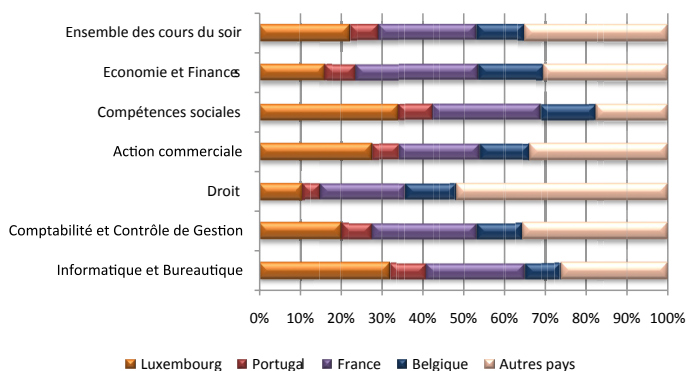
CNAM - Conservatoire national des arts et métiers

BEST - Bien-être et Santé au travail

[CLIQUEZ ICI POUR PLUS D'INFORMATIONS](#)

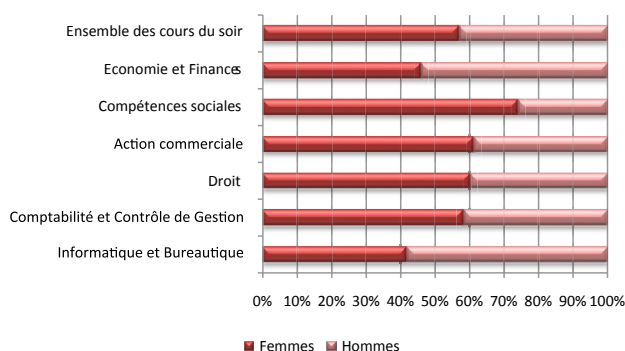
Les cours du soir en chiffres...

Nouvelles inscriptions selon le domaine - début 2012



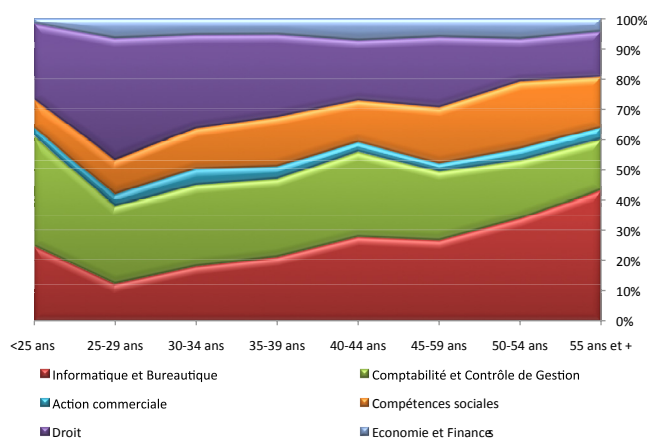
Inscrits aux différentes catégories de cours du soir par pays d'origine en 2012. On remarque que les cours du soir du LLLC attirent des personnes d'origines variées.

Cours du soir par domaine et genre - début 2012



On remarque que marginalement plus de femmes (3105 personnes) étaient inscrites au cours du soir du LLLC que d'hommes (2350 personnes). Cependant, la distribution en fonction du genre dépend fortement du domaine d'études. Ainsi, les cours du soir en compétences sociales attiraient nettement plus de femmes, tandis que les cours en informatique et bureautique attiraient un public à prédominance masculine.

Cours du soir par domaine et âge - début 2012



On remarque que sur toute l'année 2012 les domaines de formation préférés variaient en fonction de l'âge des inscrits. Ainsi, parmi les personnes âgées de plus de 50 ans prédominaient les cours en informatique et bureautique, tandis que parmi la catégorie d'âge des 24 à 35 ans les cours de droit attiraient le plus de monde.

FORMATIONS LONGUES

- Certificat en Contrôle interne

partenaire : ICHEC-Entreprises

20 février 2013

- Master Gestion des Ressources humaines et Relations du travail

partenaire : ClFFOP de l'Université Panthéon-Assas, Paris II

22 février 2013

- Formation en droit appliqué pour les salariés des services juridiques

partenaire : Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL)

23 février 2013

- CISCO « Security »

23 février 2013

- CISCO-Vo-IP « Voice over IP »

mars 2013

- CISCO « CCNA Exploration 4.0 »

mars 2013

- Licence Sciences humaines et sociales (SHS) parcours Psychologie du travail et clinique du travail

partenaire : Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

mars 2013

- BEST - Bien-être et Santé au travail

partenaire : Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

15 mars 2013

- **NEW! IN ENGLISH!**

Master Financial Analysis and Strategy

partner institution : IGR-IAE, Université de Rennes 1

spring 2013

- DES Gestion financière

partenaire : ICHEC-Entreprises

14 mai 2013

ATTENTION!

DÉBUT DES COURS DU SOIR
PRINTEMPS FIN FÉVRIER 2013

SÉMINAIRES

Économie, Finances et Comptabilité

S1064	Introduction à la fiscalité internationale et à la structuration de patrimoines et d'entreprises	26 février et 5 mars 2013
S1168	Project finance - fundamental modeling techniques	4th and 5th March 2013
S1101	Régimes matrimoniaux, donations et successions	12 et 19 mars 2013
S1158	Analyse financière, une vision synthétique à partir de cas pratiques	13 et 20 mars 2013
S1139	Initiation au calcul des salaires	27 mars 2013
S1169	Financial modeling - core skills analyst programme	8 th et 9 th April 2013

Développement personnel et professionnel

S2032	Rhetorik - sprechen, votragen, überzeugen (Grundkurs)	4. und 5. März 2013
S2195	Enhance your speaking skills	13th March 2013

Bien-être et Santé au travail

S3029	Prévenir l'épuisement professionnel	25 et 26 février 2013
-------	-------------------------------------	-----------------------

Gestion des ressources humaines et Formation

S4113	Le « oser-dire » et le « mieux-dire » au travail	13 et 14 mars 2013
S4070	Manager au quotidien	14 et 15 mars, 9 et 10 avril 2013
S4103	S'affirmer sans s'imposer	14 et 15 mars 2013

POUR LA LISTE COMPLÈTE DES SÉMINAIRES
[CLIQUEZ ICI](#)