

La nécessité d'une fonction RH dans les cabinets

Interviews d'Alain Neolier et Sophie Citores
du Groupe EUREX

Le Groupe Eurex vient de confirmer la création d'une nouvelle fonction au sein de son siège Annecien. Objectif : apporter un support aux dirigeants des cabinets en matière de ressources humaines. Alain Neolier, Président d'Eurex-CFE et Sophie Citores, Responsable support RH pour le groupe nous présentent les enjeux de cette fonction.

LPC : Après la fiscalité, l'organisation, la communication, Eurex investit désormais sur le développement de ses ressources humaines et crée une nouvelle fonction support. Pourquoi ce choix ?

A. Neolier : La création de cette fonction semble logique tant l'Homme est au cœur de notre métier. Nous sommes dans le tertiaire, nous vendons du conseil, de la prestation intellectuelle, du relationnel, en résumé de l'humain. Cette fonction est donc une évidence.

Les sociétés de taille significative l'ont compris depuis longtemps ; les sociétés de petite taille y viennent notamment par le biais du support RH en temps partagé ; le monde libéral se devait aussi de se réveiller sur le sujet...

LPC : Quelle valeur ajoutée peut donc avoir la création de cette fonction ?

A. Neolier : Au niveau du groupe tout d'abord, c'est avant tout un investissement stratégique. Il nous faut absolument anticiper le service que l'on souhaite apporter demain aux clients.

Pour cela, nous avons besoin d'intégrer une dimension prospective, c'est-à-dire de définir dès aujourd'hui les compétences dont nous aurons besoin demain.

Il en va de l'orientation de nos cabinets mais aussi de l'orientation de notre profession.

S. Citores : Et cela se traduit, au niveau des cabinets, par une meilleure connaissance de nos collaborateurs, de leurs compétences, de leurs attentes et motivations.



Alain NEOLIER
Président d'Eurex CFE

« Nous devons définir aujourd'hui les compétences dont nous aurons besoin demain ».

LPC : Quelles sont les difficultés concrètes que rencontrent les cabinets aujourd'hui ?

S. Citores : Elles sont nombreuses, souvent perçues et parfois ignorées.

- des difficultés de recrutement tout d'abord – certaines fonctions mettant en évidence une pénurie des profils,

- des difficultés de gestion des compétences et de la motivation : le métier est particulier en cela qu'il présente une forte saisonnalité. De plus, si le cabinet n'est pas de taille suffisante, il est difficile de proposer une évolution aux collaborateurs. L'outil formation doit également être pensé pour être au service de nos objectifs,

- des difficultés en matière réglementaire : les amendes sont conséquentes, des responsabilités pénales sont encourues. Il est indispensable de mettre en place un affichage réglementaire rigoureux, un document unique, ... Les dirigeants sont souvent perdus dans les méandres de la législation.

A. Neolier : Mes associés, comme tous les experts-comptables, ont besoin de support en la matière. Le développement des Ressources Humaines n'est pas notre métier à l'origine mais comme toutes les

sciences de gestion, nous devons les maîtriser en nos qualité de dirigeant d'entreprise. Cette fonction leur est donc indispensable.

LPC : Vous parlez de la formation comme un outil, en voyez-vous d'autres ?

S. Citores : L'entretien annuel est un élément clé notamment en ce qui concerne la motivation dont on a parlé plus haut. Mais l'entretien pris isolément n'a aucun intérêt. Un des principaux challenges de ma fonction est de faire comprendre à chacun le maillage entre les différents outils et de bien rappeler que ce ne sont que des outils au service d'une stratégie.

Le descriptif de fonction par exemple (qui précise les activités et les compétences attendues) est un outil de recrutement a priori. C'est aussi ce descriptif qui va nous permettre de formaliser les objectifs que l'on retrouvera dans l'entretien annuel, qui va nous permettre d'avoir une vue globale sur les possibilités d'évolution et de mobilité. De ce point de vue, la formation est aussi un outil pour atteindre des objectifs : formations techniques (ATH) mais aussi formations fonctionnelles.

Mais l'important dans tout ça, ce sont les objectifs car ils permettent de comprendre le sens dans lequel va le cabinet et assurent ainsi la motivation de chacun.

LPC : Le sujet de la génération Y est actuellement très à la mode, quelle est votre avis sur la question ?

A. Neolier : Les études sociologiques réalisées font que l'on ne peut plus nier qu'il y a un véritable écart générationnel quant à l'approche du travail. Cet écart concerne principalement la génération née à partir de 1978. Cette génération ressent le travail et l'entreprise différemment. Le sentiment d'appartenance est moins développé. Cette génération n'est pas censée avoir connu le management paternaliste et ne témoigne pas d'un affect indéfectible envers son employeur.

Aujourd'hui, un dirigeant ne peut plus envisager d'effectuer des recrutements ni de pouvoir motiver ses collaborateurs s'il ne les comprend pas un minimum. Il faut qu'il connaisse les clés de la motivation. Il doit donc prendre en compte les valeurs de cette fameuse génération Y sans oublier la génération intermédiaire, ni la génération des seniors et s'employer à les faire travailler ensemble.

S. Citores : Connaître pour motiver... Connaître et motiver...



Sophie CITORES

Responsable support RH

LPC : Quelles sont les difficultés que vous pouvez rencontrer ?

S. Citores : Nous sommes dans un monde où tout va très vite et là où hier les évolutions de métier allaient de soi, aujourd'hui il faut anticiper et s'adapter rapidement dans un contexte assez incertain. C'est là toute la problématique du changement. Il faut prendre le temps d'accompagner, d'expliquer, de rassurer et ceci n'est possible que si l'on a une stratégie claire et bien définie.

A. Neolier : On y revient toujours... Et si la RH était un outil de clarification d'objectifs bien plus généraux ?

EUREX... De votre audace, faites un capital

Le Groupe EUREX, crée en 1962 par JP BASSO et ses associés à Annecy, réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros.

En 2010, le Groupe représente 50 associés, 50 cabinets en France, 500 collaborateurs...

Présidé par Alain NEOLIER et Janin AUDAS, la force du groupe est double : 1) sa volonté permanente de faire la part belle à l'homme 2) son modèle économique basé sur des dirigeants associés de cabinets préservant une certaine autonomie. Ces mêmes associés sont détenteurs de la structure siège et participent donc aux décisions stratégiques.

Sur les 3 dernières années, le groupe connaît une croissance externe forte. Une véritable structure support des cabinets a été mise en place et des fonctions non techniques telle que l'organisation, la communication, les ressources humaines ont vu le jour.