



Réunion de partage de la démarche Qualité Grant Alexander

## RESSOURCES HUMAINES

# Grant Alexander : la Qualité et la RSE en plein développement

Le groupe de conseil en ressources humaines emploie une soixantaine de collaborateurs dont la plupart sont des consultants et l'autre partie sont les chargés de recherche qui les assistent dans les missions de recrutement ou de management de transition. Son activité la plus importante est le recrutement de dirigeants et d'experts. Sa deuxième activité consiste à assurer le management de transition de dirigeants. La troisième activité consiste, quant à elle, de développer le leadership qui regroupe les activités d'assessment, de coaching, de team building et de repositionnement de carrières. Enfin, la quatrième activité concerne l'accompagnement de transformation RH avec l'outil Role Crafting.



© DR

### Léa Suarez Baylac

Responsable Qualité & RSE et DPO chez Grant Alexander



© DR

### François Humblot

Directeur associé de Grant Alexander

## QUELS ATOUTS PRÉSENTE VOTRE SOCIÉTÉ PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS ?

**François Humblot :** Le fait d'avoir 4 activités est assez rare. Cela nous permet d'avoir une approche globale chez nos clients. L'idée est d'effectuer une vraie analyse de leurs besoins et de proposer des interventions adaptées avec un positionnement de conseil. Nous aidons nos clients à se dévelop-

per, à évaluer, à identifier et à développer les talents de leurs collaborateurs. Autre point important : nous sommes un groupe français indépendant avec plus de 35 ans d'existence.

Nous intervenons du recrutement de dirigeant au middle management complexe. Implantés en région à Paris, Lyon, Marseille, Toulouse et Nantes, notre groupe fait partie d'un réseau international Intersearch présent dans

plus de 50 pays. Cela nous permet d'accompagner nos clients qui sont pour partie des multinationales sur toutes leurs problématiques internationales.

Enfin, nous avons toujours été engagés dans la société et nous avons toujours exercé des responsabilités associatives, de RSE, notamment dans notre syndicat professionnel. Par ailleurs, j'ai un parcours délégué dans des organisations professionnelles, principalement Syntec Recrutement dans les années 2000 dont j'ai été le Président fondateur. J'ai été aussi président de Syntec Conseil entre 2011 et 2015.

Notre identité et nos valeurs peuvent aussi nous différencier par notre approche avec le client : l'engagement, l'enthousiasme et le partage.

### QUELLE EST LA SITUATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES MANAGERS DE LA QUALITÉ ?

**F.H :** Globalement, le marché global des cadres est très favorable depuis 3 ans. Pour les managers de la Qualité, elle est globalement bonne. Cette situation est favorable car elle est liée au marché de l'emploi qui est bon et à la Qualité qui est considérée encore plus importante aujourd'hui.

Un des points les plus importants est que la non-qualité est de plus en plus perçue par le client. En effet, dès qu'il y a un problème, cela circule sur les réseaux sociaux. Cela est particulièrement vrai pour le B to C et le B to B. La réputation d'une entreprise peut, en effet, se défaire avec un problème de non-qualité. La qualité client aiguillonne les entreprises et fait que les managers Qualité sont recherchés. Ces fonctions sont donc recherchées.

La différence par rapport aux années 2000, est l'existence de formations initiales d'enseignement supérieur de Qualité. Ainsi, les jeunes démarrent dans une fonction de la qualité mais

aussi les seniors. Une minorité occupe un poste dans la Qualité toute leur vie professionnelle car la majorité des collaborateurs de la Qualité occupe ce type de poste après 1 ou 2, voire 3 expériences et peuvent avoir donc cette fonction en fin de carrière. Mais la plupart peut occuper un autre poste après. La Qualité est perçue comme une fonction où la maturité est plutôt vue comme un atout comme les ressources humaines. Nos clients sont de plus en plus ouverts sur ce plan. Les grands groupes font très attention à cela. Si le marché est le plus favorable pour les 30-45 ans, l'âge n'a pas beaucoup d'importance pour la fonction Qualité.

---

**« Si le marché est le plus favorable pour les 30-45 ans, l'âge n'a pas beaucoup d'importance pour la fonction Qualité. »**

---

### QUELS TYPES DE PROFIL DE MANAGERS DE QUALITÉ SONT-ILS DEMANDÉS SUR LE MARCHÉ ?

**F.H :** Les formations sont très diverses. Certains disposent une formation initiale en qualité. Si certains managers Qualité ne l'ont pas, ils le compensent par une formation continue (par exemple, des executive mastères...). Ils peuvent aussi être des ingénieurs, des diplômés d'Ecoles de Commerce et des universitaires. Mais cela dépend de l'univers. Dans le domaine de l'aéronautique et du spatial, le profil est essentiellement celui d'un ingénieur car ces secteurs sont vraiment techniques. La qualité est tellement importante dans le spatial où tout est vérifié. Mais dans les services, ce sera différent. Les expériences du manager dépendent de ce qu'on le recherche. Si on cherche un directeur Qualité, il faut qu'il ait au moins 15 ans d'expérience. Si on veut un responsable Qualité, on optera pour une personne ayant une deuxième expérience et 5 à 10 ans d'an-

cienneté. On peut aussi chercher des ingénieurs Qualité et des collaborateurs Qualité qui seront quasi débutants. Mais le senior peut avoir toute sa place car il apporte une variété d'expériences. Avoir exercé une autre activité que de la qualité peut être perçu par l'entreprise comme un plus. Par exemple, dans une entreprise industrielle, si le candidat s'est occupé de la production, cela représente un avantage. Avoir occupé des postes de service aux clients et de commercial peuvent également être considérés comme un atout. Cela dépend aussi de l'enjeu de l'entreprise où elle estime qu'elle a besoin de se renforcer. Mais l'exercice de la qualité nécessite d'acquérir des compétences. Elle est presque à égalité avec la variété de l'expérience.

### QUELLES SONT LES NOUVELLES ATTENTES DES ENTREPRISES PAR RAPPORT À CES PROFILS ?

**F.H :** Cela est un peu lié à l'évolution de la Qualité. Les nouvelles attentes concernent les « Soft skills » liés aux nouveaux enjeux de la Qualité. La Qualité de service est de plus en plus importante par rapport à la notion de produit. Ainsi, les entreprises qui fabriquent des produits, veulent en plus mettre en avant de la Qualité de service. En outre, la Qualité est plus transversale. Le mouvement autour de l'excellence opérationnelle le démontre et on élargit alors le spectre. La RSE, les critères sociaux et environnementaux et la gouvernance impactent de plus en plus la Qualité parce qu'on demande aux responsables Qualité de les prendre plus en compte. Par ailleurs, le facteur humain est perçu comme de plus en plus important dans l'entreprise. Donc cela impacte plus la qualité car avant, on parlait plus de processus. Maintenant, au niveau de notre coopérative Concordance, nous parlons de qualité relationnelle. De plus, la Qualité englobe beaucoup de parties prenantes comme les associations. Les relations avec tous ces ➤

partenaires doivent être faites avec des critères de Qualité. Donc face à cela, on demande aux managers de Qualité au-delà de leurs expertises en qualité qui sont très importantes, d'avoir une grande ouverture d'esprit, de l'écoute, une grande capacité d'adaptation et une capacité d'animation. Cela demande une capacité d'embarquer et de mobiliser les personnes et de faire de la pédagogie. Comme la contrainte fonctionne de moins en moins dans l'entreprise, il faut convaincre. L'intelligence de la situation est également demandée. Il faut aussi avoir des idées nouvelles et innover parce que la Qualité joue un rôle différenciant dans l'entreprise et elle est mise en avant face aux concurrents. Cela est un peu le cas de toutes les fonctions support. Aujourd'hui, l'expertise pure ne suffit plus. Il faut aussi avoir beaucoup de compétences transversales et comportementales qui s'ajoutent à l'exercice technique.

#### QUELLES SONT LES PROBLÉMATIQUES DE RECRUTEMENT DES MANAGERS DE LA QUALITÉ ?

**F.H :** Comme il y a un phénomène de rareté sur le marché, il n'y a pas beaucoup de candidats sur chaque recrutement. Donc il faut aller les chercher. Par ailleurs, la Qualité est un passage pour certains. Certaines personnes qui ont fait de la Qualité, ne veulent plus continuer. Quand ils cherchent un emploi, ils veulent faire autre chose ou évoluer en interne vers d'autres fonctions. Cela est, en effet, plus facile de changer de fonction dans sa société. D'autres ne veulent plus faire de la Qualité car c'est un métier où l'on peut prendre des coups. Parfois, le responsable Qualité est perçu comme « l'empêcheur de tourner en rond ». Ces postes de Qualité demandent de l'abnégation et de l'humilité. Ils doivent savoir s'intégrer dans l'entreprise. Ces postes sont donc difficiles pour le recruteur. L'ouverture au changement et à l'évolution de la Qualité est aussi très importante.



Ce sera difficile d'occuper ce type de poste pour les personnes qui sont restés très longtemps dans la même société et qui ne se sont pas renouvelées et remises en cause.

---

**« L'ouverture au changement et à l'évolution de la Qualité est aussi très importante. »**

---

#### QUELS CONSEILS POUVEZ-VOUS DONNER AUX CANDIDATS POUR DES POSTES DE MANAGERS DE QUALITÉ ?

**F.H :** Au-delà de savoir parler de leur expertise dans la qualité et d'expériences réussies dans ce domaine, un candidat doit préparer son entretien et montrer qu'il peut comprendre l'enjeu de l'entreprise. Après s'être renseigné sur la société et avoir des idées à priori, s'il a réalisé un travail de préparation, il pourra faire des remarques

intelligentes. Il doit montrer que dans ses expériences précédentes, il a contribué à la stratégie de l'entreprise. Aujourd'hui, il y a un débat autour de la présence du directeur de la Qualité au Comité de Direction. Donc un bon responsable de la Qualité doit montrer qu'il apporte une vraie valeur ajoutée dans la stratégie. D'autre part, il doit monter à travers ses réalisations qu'il a su mettre en œuvre des compétences comportementales comme l'animation de réseaux, la formation et l'accompagnement d'opérationnels. Au cours de l'entretien, il peut, par exemple, expliquer comment il a résolu un problème difficile et dénouer des relations tendues entre différents services en jouant un rôle de facilitateur.

#### QUELLES PRÉCAUTIONS LES SOCIÉTÉS DOIVENT-ELLES PRENDRE LORS DE L'INTÉGRATION DU RECRUTÉ ?



« L'entreprise doit, en effet, avoir un vrai processus d'intégration. »

**VOUS FAITES PARTIE DE L'ÉQUIPE DE LA NOUVELLE COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF SCIC CONCORDANCE. COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS LES ENTREPRISES DANS CES INTÉGRATIONS ?**

**F.H :** Ce projet nouveau lancé la fin de l'année dernière a été réalisé avec des professionnels expérimentés. Nous avons donc déjà fait des accompagnements qui ressemblent à cela. L'intervention de Concordance passe par l'aide de l'entreprise à accoucher d'un processus d'intégration qui valorise la qualité relationnelle. Cela signifie constituer un groupe de travail avec des professionnels des RH, des opérationnels et des volontaires qui s'intéressent au sujet et les aider à élaborer le processus de recrutement qui leur permettra d'accueillir les nouveaux collaborateurs dans un environnement relationnel optimisé. Ce sont vraiment des démarches collaboratives, de réunions très ouvertes avec une approche très positive, valorisante et optimiste afin que les participants sortent le meilleur d'eux-mêmes et construisent quelque chose de satisfaisant pour l'entreprise. Notre rôle est donc celui d'un facilitateur et d'animateur. Nous travaillons sur Concordance depuis 2 ans car l'origine de ce projet est un groupe de travail dont l'idée revient à l'animateur Gérard Vael. Celui-ci a proposé à France Qualité de travailler sur la qualité relationnelle et un livre blanc a été d'ailleurs publié par l'association. La création de cette coopérative, a pour enjeu de déclencher un mouvement et de démontrer que la qualité relationnelle est autant pour se faire plaisir que pour la performance de l'entreprise. Aujourd'hui, elle est perçue comme une évidence.

Ayant une expérience dans le recrutement de plus de 40 ans, j'ai beaucoup travaillé sur l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise. Dans Concordance, interviennent notamment d'autres professionnels expérimentés, un directeur Qualité de 45 ans, un ancien chef d'entreprise de 60 ans environ, une jeune trentenaire DRH et un quarantenaire qui est un consultant en organisation.

**GRANT ALEXANDER VIENT D'OBTENIR LA LABELLISATION LUCIE 26000 ET DE NOMMER UN RESPONSABLE QUALITÉ & RSE. QUEL INTÉRÊT CETTE LABELLISATION PRÉSENTE-T-ELLE POUR VOTRE GROUPE ?**

**F.H :** Chargée de recherche très expérimentée, Léa Suarez-Baylac travaillait depuis 8 ans dans notre cabinet où elle a débuté sa carrière à 23 ans. Elle a commencé à travailler sur la RGPD, il y a 3 ans.

Puis nous voulions poursuivre sur une démarche Qualité et Léa Suarez-Baylac est devenue alors responsable Qualité & RSE. Parallèlement, nous voulions valoriser tous nos engagements (associatifs, sociétaux...). Nous avons alors choisi Lucie. Ce projet a été exigeant. Nous nous sommes engagés dans une démarche assez participative et nous avons créé un groupe de travail « Lucie » réunissant des consultants et des chargés de recherche. Le travail de la responsable Qualité & RSE consiste à continuer à progresser sur les trente indicateurs choisis. Cette labellisation constitue un facteur différenciant. Elle touche à la gouvernance, à la RSE et à la qualité ●

**Propos recueillis par  
Valérie Brenugat**

**F.H :** C'est la question du « *onboarding* ». L'entreprise doit, en effet, avoir un vrai processus d'intégration. Comme le marché est tendu, le risque de voir quelqu'un partir pendant la période d'essai n'est pas nul. La société doit donc préparer l'embauche et travailler en amont au niveau du collaborateur en lui communiquant des informations afin de se préparer à son arrivée. Il faut aussi communiquer en interne sur l'arrivée du nouveau recruté. Il faut également bien soigner la première semaine. Donc cela veut dire faire un parcours d'intégration correspondant à la culture de l'entreprise et éventuellement nommer un tuteur qui pourra aider le nouveau embauché à comprendre la culture de l'entreprise et à répondre aux questions qu'il n'a pas envie de poser à son N+1. Il faut que quand le nouveau embauché arrive, il soit bien accueilli et qu'il soit très content le premier jour, la première semaine et à la fin du premier mois. Cela contribue également à la cohésion des équipes.