

L'avenir du RRH Logisticien des compétences

Dans notre contexte de mondialisation, de recherche aiguë de gains de productivité, le poste de RRH peut apparaître comme un luxe de grande entreprise : « nice to have ». Le RRH doit donc faire feu de tout bois pour se rendre indispensable auprès des managers.

Par Serge Casasus, consultant

La première carte du RRH, c'est évidemment sa proximité avec les opérationnels. Sa fonction lui permettant de se consacrer à une population précise, il peut s'investir pour comprendre l'organisation et les métiers des personnes dont il a la charge. Surtout il n'hésitera pas à rentrer dans les problématiques techniques, organisationnelles et de gestion de ses « clients ». Le bon réflexe de tout RRH nouvellement nommé sera de se construire en priorité une carte des emplois avec des parcours types. Il doit savoir les compétences clefs de chaque emploi. Il s'efforcera, avec méthode, de connaître le plus rapidement possible les perspectives qui peuvent s'offrir à leurs titulaires selon qu'ils suivent une voie de spécialisation ou d'expertise, de polyvalence ou de généraliste. La construction de cette carte sera un moyen de communiquer avec les managers à propos de leurs responsabilités, de leurs métiers, de leurs savoir-faire, des évolutions. En parallèle, il faudra vite acquérir une bonne photographie des ressources, tant sur un plan collectif que sur un plan individuel : qui fait quoi, qui maîtrise quoi, qui souhaite évoluer ou bouger, qui est perçu comme n'ayant pas le profil adéquat dans son poste... Bien sûr, pour être le plus rapidement opérationnel, un RRH ne peut attendre de faire la connaissance directe de tout le monde. Il veille à ce que les données que les employés et les managers ainsi que l'administration du personnel lui fournissent soient les plus précises et objectives possible. Ainsi, il disposera d'informations pertinentes pour orienter et alimenter son action. Il lui appartient donc d'animer tous les dispositifs qui collectent ces données notamment toutes celles qui ont spécifiquement trait au développement des personnes. L'efficacité allant de pair avec le système d'information, c'est ce dernier qui permettra au RRH de bien identifier les enjeux individuels comme

collectifs puis d'y faire face. Mais surtout, l'atout du RRH, c'est de jouer la complémentarité avec les managers : de fait, il agit par délégation.

Penser l'avenir proche

Il doit aider les managers à évaluer les impacts des évolutions de l'organisation, de l'équipement, des exigences de clients sur les emplois et donc sur les personnes. En faisant preuve d'une certaine neutralité, il va aider les uns et les autres à anticiper ces changements, à s'y préparer afin de s'ajuster à une nouvelle donne. Cela se traduit par un renforcement des compétences déjà mises en œuvre, ou par l'acquisition de nouvelles compétences ou par des solutions de mobilité interne ou extérieure à l'entité ou à l'entreprise. L'une des qualités que le RRH doit savoir développer est donc la proactivité, l'anticipation des incidences technologiques ou organisationnelles ou, dans le cas le moins favorable, une grande réactivité face à des événements imprévus : effondrement d'un marché, fusion, acquisition, cession d'activité, décision d'externalisation, etc. Sa valeur ajoutée va se concrétiser au travers de son rôle de conseil interne auprès des personnes, tant vis-à-vis des managers que vis-à-vis des collaborateurs. En cas de conflit entre un manager et son subordonné, sa ligne de conduite sera de rechercher systématiquement les termes d'un compromis gagnant gagnant ainsi sa crédibilité en sortira renforcée. Son recul par rapport aux situations comme sa capacité à projeter les personnes dans un futur plus ou moins proche seront le gage de son succès. Sa complémentarité avec le manager se joue surtout sur la dimension du moyen terme : le manager opérationnel est souvent pris dans l'état du quotidien. Il en résulte que le RRH reste la personne la plus indiquée pour penser ou formaliser l'avenir proche des collaborateurs. Malgré cette contribution que per-

sonne ne se risquerait à qualifier de négligeable, cette présence très qualitative de la fonction RH sur le terrain est menacée. Les nouvelles technologies font entrer le monde RH dans l'arène du libre service en ligne, du work-flow, des to-do lists, du reporting dynamique. Les processus « on line » qu'elles autorisent mettent directement dans les mains des managers ou des collaborateurs les « manettes » RH : non seulement ils vont pouvoir accéder à leur propre dossier en direct mais aussi à une mine d'informations tant individuelles que collectives sur leurs subordonnés. Mais en plus, ils vont pouvoir piloter les activités RH sans intermédiaire avec les aides (didacticiel) et l'ergonomie qui vont bien : spécifier un besoin de recrutement puis publier une annonce tant en interne qu'en externe ; consulter les bases de données de candidats ; préciser les besoins de formation de leur collaborateurs avec des menus qui aident à réaliser un cahier des charges ; bâtir des plans de développement individuels, etc. Longtemps, on a disserté sur la fonction RH, comme fonction partagée. Avec les nouvelles technologies, le manager a désormais toute latitude pour reprendre possession de la plénitude de la fonction. Sans doute faut-il encore qu'il y trouve un attrait personnel et qu'il en ait le temps. Mais en tout état de cause, dans un tel contexte, un RRH qui se contenterait de collecter et diffuser des données, verrait sa légitimité clairement remise en question.

Prouver sa légitimité

Seule une dimension patente de conseil, donc une forte valeur ajoutée, peut conforter la pérennité de l'emploi de RRH. Dans certaines grandes entreprises, on recourt aussi de plus en plus à « l'externalisation » interne (centre de service partagé) ou externe pour tout ce qui touche à l'administration RH. Dans ces schémas, l'informatisation de la fonction

va permettre de mutualiser donc, a fortiori, d'éloigner géographiquement les prestataires des services administratifs RH de leurs clients premiers (managers et collaborateurs). Les médias sont le web et le téléphone. La présence d'une équipe administrative sur le site, dans l'établissement, n'est plus nécessaire. Jusqu'où ira-t-on en matière de prestations : pourquoi ne pas envisager la montée en puissance d'un conseil à distance ? Sur cette tendance, les Etats-Unis sont déjà précurseurs. Enfin, dernier facteur mais non le moindre, dans notre contexte de mondialisation, d'automatisation, d'informatisation et de chômage de masse (compétences surabondantes, moindres difficultés de rétention des talents, transfert de production vers des pays à bas coûts) qui pousse à la recherche permanente de productivité, la mission assignée à la fonction RH par les directions générales se réduit souvent à la gestion des sureffectifs et le cocooning des cadres dirigeants et des hauts potentiels. A cette aune, la contribution qualitative du RRH de terrain très orientée développement des compétences et carrières des salariés « ordinaires » apparaît comme moins prioritaire. Il est clair que la fonction RH ne peut sortir renforcée si elle perd ses représentants au plus près des managers opérationnels et du personnel. Aussi les RRH doivent-ils se mobiliser afin de donner à leur présence et à leur fonction toute sa légitimité.

Optimiser les compétences

Grâce aux démarches de certification, de qualité ou de sécurité, le RRH a pu officialiser les procédures RH et encourager les opérationnels dans leur application. Mais un sillon reste à creuser, c'est la gestion fine des compétences car c'est désormais à cette maille que se joue la compétitivité

d'une entreprise : faire vivre les référentiels d'emplois et de compétences en tandem avec les opérationnels et aider à l'évaluation objective des personnes. Le RRH doit devenir un logisticien des compétences : la compétence idéale, au bon endroit, au bon moment. Comme tout bon gestionnaire de « stock », il doit éviter d'avoir des compétences « en sommeil », c'est-à-dire des personnes en sous-utilisation, mal affectées ou surdimensionnées par rapport au poste qu'elles occupent. Il fera tout pour prévenir les « manquants ». Il doit avoir recours à un système d'information performant pour gagner en analyse et en réactivité, à son profit bien compris, et ne pas craindre de perdre son rôle ancien de collecteur ou de metteur en forme des données. Toute résistance à la pénétration des systèmes d'information RH auprès des employés et des managers ne saurait que le desservir. De fait, l'utilisation avancée du SIRH conforte son rôle de logisticien des compétences et le met en bonne place sur le front des gains de productivité. A travers une véritable GPEC, il aidera, en symétrie, autant que possible, les personnes à minimiser les impacts des évolutions technologiques et économiques. Enfin, il reste incontournable sur le champ de la motivation du personnel, car dans cet environnement difficile où de nombreux sites voient leurs effectifs fondre, les salariés ont besoin plus que jamais d'être encouragés à poursuivre leurs efforts d'adaptation ou à donner le meilleur d'eux-mêmes sans visibilité claire de leur avenir. La motivation est aussi un domaine partagé avec le manager opérationnel. La contribution du RRH auprès des uns et des autres sera la valorisation et le meilleur usage d'une politique de rémunération globale qui comprend, outre le salaire, tous les avantages



Getty Images/Keith Brofsky

dont peut bénéficier le collaborateur : rémunération variable, intéressement, crédit formation, valorisation et reconnaissance des acquis professionnels, protection sociale, épargne temps, etc. Comme on l'a vu, le RRH ne peut plus se satisfaire de son rôle d'intermédiaire, proche de ses clients - managers et collabo-

rateurs et relais des politiques et projets centraux. Il doit s'investir dans une ingénierie des compétences et se transformer en véritable logisticien des compétences qui sait s'inscrire dans une vision prospective. C'est la rigueur et la transparence de cette gestion qui lui gagneront la reconnaissance de ses clients ■

www.demos.fr

Parce que votre projet de formation est unique.

Demos vous propose toujours l'offre la mieux adaptée !

Avec Demos, vous bénéficiez :

- du savoir-faire d'un leader en formation
- d'un choix large de formations métiers
- de cursus diplômants co-réalisés avec des écoles prestigieuses
- d'un réseau d'intervenants experts et reconnus
- et surtout de conseillers pédagogiques efficaces toujours à votre écoute.

demos 20 rue de l'Arcade 75008 Paris
Tél : 01 44 94 16 31 - contact@demos.fr