



FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Tenir le Cap, entre Convictions, Alignement & Performances »

Executive Summary

- > Dynamique des domaines de contributions de la fonction RH
- > Vision globale : un plan de performance de la FRH
- > Quelles postures pour convaincre ?

Dans le cadre de réflexions menées au sein de l'Observatoire International de la fonction RH – représenté par un bureau d'une quinzaine de grands groupes et d'associations comme Personnel Association – et nourri également de ses retours d'expériences missions, la practice People&Change du Cabinet Atos Consulting (350 consultants) publie un livre blanc.

Son objectif, bien loin des effets de mode, est de déployer de manière pragmatique et illustrée un plan global de performance de la fonction RH.

Ce livre blanc s'intitule : « Fonction Ressources Humaines : tenir le CAP entre Convictions, Alignement & Performances ». Ce titre illustre la double ambition du livre blanc :

La Fonction RH se met en posture de tenir le cap car elle dispose d'un plan de vol respectant des valeurs, des grandes lignes directrices au rang desquelles :
° *Des convictions fortes* : elle a une place dans l'organisation et de vraies missions à accomplir pour créer de la valeur au service de l'entreprise ; elle ne cède pas à toutes les modes (réduction effrénée de ses effectifs et de ses coûts, externalisation...) pour pouvoir répondre aux besoins des entreprises et relever les nombreux défis de transformation qui les portent.

° *Pour autant cette fonction se pilote avec deux prismes, celui de l'impératif d'alignement sur les priorités stratégiques de l'organisation, et d'autre part celui de l'incontournable développement des performances* (de la fonction, de l'organisation et des hommes qui la composent). Elle se pilote sur la base d'un plan de vol, avec un tableau de bord donnant des indicateurs utiles, opérationnels, des clignotants et des objectifs à atteindre. En cela elle doit essayer de tenir le cap, et établir des réajustements permanents pour se recalibrer sur ses objectifs ou en intégrer de nouveaux.

Fonction Ressources Humaines Tenir le Cap : entre Convictions, Alignement et Performances

Executive Summary

Ce livre blanc se déroule en trois actes qui permettent donc de :

- > Définir les contours de la fonction RH, ses enjeux, la mise en perspective de la notion de performance (**Acte 1 : Dynamique des domaines de contributions de la fonction RH**)
- > Déployer un plan de performance opérationnel et illustré par des retours d'expérience (**Acte 2 : Vision globale : un plan de performance de la FRH**)
- > Présenter un corpus de valeurs, de postures de DRH pour permettre à ce plan de se déployer (**Acte 3 : Quelles postures pour convaincre ?**)

L'Acte 1 aborde la question des domaines de contributions de la fonction RH sous un angle dynamique. Pourquoi ?

La fonction RH est tout d'abord une fonction fortement contrainte et à géométrie variable tout autant impactée par des facteurs démographiques, par une logique de clients fournisseurs, que par des choix stratégiques des dirigeants (fusions-acquisitions...), dépendant de la mondialisation et d'une concurrence avivée.

Son périmètre dépend des grands choix stratégiques des dirigeants. Elle emprunte autant à des logiques de mutualisation qu'à des logiques locales suivant les besoins et les étapes de développement organisationnel, opérant des mouvements de balancier. Des grandes tendances se dégagent toutefois par la recherche de structures très réactives, de réduction des coûts, d'optimisation des processus, d'introduction de la culture de la performance, d'externalisation de certains domaines en fonction des cycles de croissance (gestion de la paie, recrutement, formation...) et de la maturité des activités... Toujours dans une logique dynamique, elle doit répondre en offrant une gamme de prestations de services. Croisant des domaines de contributions fonctionnelles avec une visée plus ou moins stratégique ou opérationnelle, la FRH se décompose alors autour de quatre grands domaines qui la placent en expertise administrative, en soutien des salariés (amélioration de la motivation et des compétences), en partenaire stratégique (optimisation et alignement de la fonction) et en accompagnateur du changement. Ces quatre grands domaines sont loin d'être tous développés, même si les discours en appellent au développement de la motivation des hommes, de leur portefeuille de compétences, et au souhait majeur d'accompagner les grands changements. L'aspect d'expertise administrative capte encore une majorité d'effectifs RH, qui ne développent pas encore suffisamment leurs compétences pour pouvoir répondre efficacement aux autres besoins (motivation, développement des compétences, soutien et accompagnement des changements, développement de relations d'interfaçage et de partenariat avec les managers...). Cette approche dynamique induit fortement le rapport à la mesure des performances et à la mise en place d'indicateurs quantitatifs, qualitatifs, de signifiants permettant un pilotage de la performance. Cet acte permet d'ailleurs de faire le point sur la mesure des effectifs et des coûts et de relativiser certaines comparaisons en fonction du périmètre réellement couvert.

Ayant positionné la Fonction RH dans l'organisation, l'Acte 2 définit et propose de déployer un plan global de performance cohérent, opérationnel et qui s'inscrit dans une culture de l'évaluation et du progrès.

Il est construit autour de 3 axes en mouvement sur lesquels la fonction RH pourra progresser de façon concomitante. La posture essentielle sur les trois axes est celle du pilotage. Après une phase de diagnostic, elle pourra se fixer une cible et des objectifs intermédiaires et évaluera régulièrement ses résultats, à l'aide d'indicateurs pertinents.

L'axe 1 « OPTIMISER » sert à crédibiliser la Fonction RH par son propre alignement sur les impératifs économiques de l'entreprise.

Il regroupe donc toutes les initiatives tendant à optimiser la performance intrinsèque de la fonction RH, autant dans son organisation, que dans ses coûts ou que dans ses systèmes. On y trouvera illustrées les thématiques des centres de services partagés, la maîtrise des SI, des politiques d'achats de prestations RH...

L'axe 2 « PREVENIR » vise à mettre sous contrôle les risques et coûts latents : ces derniers peuvent être soit liés à de la destruction de valeur directe (absentéisme, turnover...), à de l'évaporation de valeur par l'absence de processus de capitalisation, ou encore à la nécessité de sécurisation des modes opératoires paie, ou des processus de restructurations (accompagnement social) etc...

L'axe 3 « DEVELOPPER » doit permettre d'aligner le capital connaissances/compétences sur la stratégie de l'entreprise et développer une motivation des talents. Cet axe regroupe les chantiers permettant d'améliorer les processus de développement de la performance des hommes, de gérer l'emploi et les compétences, d'anticiper les changements de métiers et les mobilités, de développer les systèmes de rétribution et de reconnaissance, etc.

Pour permettre à ce plan de performance de se déployer et de crédibiliser ainsi la fonction RH, l'Acte 3 présente un ensemble de 12 postures que nous pensons représentatives de l'ambition et de la professionnalisation de cette fonction.

Les 12 postures évoquées dans ce livre blanc constituent les maillons d'une chaîne de valeurs que nous avons choisie d'illustrer autour de quatre axes fondamentaux :

- > l'alignement stratégique,
- > la professionnalisation,
- > le pilotage & la gouvernance
- > la communication.

Les 12 postures présentées ne sont pas exhaustives mais sont autant de maillons indispensables à cette chaîne de valeurs. Elles ont pour objectif de crédibiliser les actions de la FRH et de faire du DRH un partenaire proactif d'une organisation complexe et en mouvement. Nous sommes convaincus que la fierté de faire ce métier est une posture fondamentale et que les facteurs compétitifs et différenciants reposeront davantage à l'avenir sur la capacité des organisations à savoir favoriser les conditions de déploiement, de développement et d'épanouissement du capital humain au service des performances pour tenir le CAP entre Convictions, Alignement stratégique et Performances économiques et sociales.

Afin de vous accompagner dans vos réflexions, Atos Consulting a mis en oeuvre un observatoire, piloté par un bureau rassemblant une quinzaine de grands groupes du CAC 40. L'objectif est de formaliser, de benchmarker et de promouvoir les bonnes pratiques sur les problématiques et challenges de la Fonction RH.

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information. Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Contact : Pascal Nicaud, Associé, pascal.nicaud@atos-consulting.com, +33 (0)6 33 13 79 74