

TOUS DRH

*Les Responsabilités Ressources Humaines
des cadres et dirigeants*

Sous la direction de Jean-Marie PERETTI

Préface de Jacques IGALENS

Les auteurs

*Jean-Rémy ACAR, David ALIS, Alain BERNARD, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS,
Patrick BEZIER, Laurent BIBARD, Jacques BOURDONNAIS, Frank BOURNOIS,
Jacques BROUILLET, Jean-Luc CERDIN, Henri COCHET, Thierry CONILH de BEYSSAC,
Jérôme DUVAL HAMEL, Georges EGG, Martine FABRE, Mireille FESSER, Louis FORGET,
Pierre-Guy HOURQUET, Jacques IGALENS, Alan JENKINS, Michel JORAS,
Bruno LEGRIX DE LA SALLE, Eléonore MARBOT, Daniel MARCHAND,
Alain MEIGNANT, Bernard MERCK, Michèle MILLOT, Gérard PELCENER,
Jean-Marie PERETTI, Olivier POHARDY, Alain ROGER, Jean-Pol ROULLEAU,
Christian ROUSSEAU, François SILVA, Bruno SIRE, Véronique de SAINT GINIEZ,
Maurice THEVENET, Anne VAUCHERET, Zahir YANAT*

Troisième édition

© Groupe Eyrolles, 1996, 2001, 2006

ISBN : 2-7081-3631-3

Éditions

d'Organisation

Introduction

Tous DRH : Un défi pour les managers

Jean-Marie PERETTI

Les compétences managériales de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le « Petit chef », jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants, intègrent de plus en plus leur capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes. Car, de même que « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme » (proverbe arabe), la différence entre l'entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses responsables hiérarchiques à développer et mobiliser les compétences de leurs collaborateurs. Une politique RH adaptée, mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique, permet seule de mobiliser pleinement les « Ressources Humaines » pour relever les défis de la concurrence.

Promus premiers responsables Ressources Humaines, les managers doivent prendre conscience que parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes « *sont* » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « *ont* » des ressources. Le manager responsable RH a donc deux missions :

- développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir...) de tous ceux qui travaillent avec lui ;
- mobiliser dans le cadre des objectifs de son unité et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses collaborateurs.

Ce développement et cette mobilisation, au-delà des hommes de la fonction RH *stricto sensu*, reposent sur de nombreux acteurs : managers de proximité, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants. Tous sont invités à devenir d'authentiques décideurs dans le domaine RH pour accroître et valoriser le capital humain, développer et mobiliser les compétences des salariés.

L'action du manager, premier décideur RH, acteur essentiel du partage de la fonction s'inscrit dans un contexte marqué par de forts enjeux. Les politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines ne sont performantes qu'adaptées au contexte.

1. Le manager premier RH face aux défis actuels

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre, l'entreprise a adopté de nouvelles logiques dont celle du partage. Elle doit veiller à l'appropriation par les managers des nouvelles pratiques RH.

Les mutations technologiques

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences sont considérables. Les mutations créent des déséquilibres qualitatifs et quantitatifs. Les portefeuilles de compétences des salariés ne correspondent plus aux référentiels de compétences des emplois nouveaux.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi des compétences et de l'employabilité de chacun, une

gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place dans le cadre d'une gestion des compétences.

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés :

1. L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés. Il entraîne des sureffectifs nécessitent la mise en place de réductions d'effectifs. Il impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

2. La modification des qualifications requises. L'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation et l'acquisition de nouvelles compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

3. Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide alors que la durée effective du travail, réduite avec les 35 heures, représente aujourd'hui moins 1 550 heures par an. Ceci nécessite un accroissement de la DUE (Durée d'utilisation des équipements) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail posté, équipe de suppléance de fin de semaine, semaine comprimée, temps partiel...) qui sont délicates à mettre en place et à faire vivre.

Pour maîtriser ces impacts, la mobilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique est nécessaire. C'est le « N+1 », le manager de proximité, qui est le mieux placé pour surveiller l'adaptation actuelle et future de ses collaborateurs, aménager les temps de travail, suivre l'évolution des emplois et prévenir les risques d'inadéquation en s'appuyant sur l'expertise des fonctionnels RH.

Mondialisation et internationalisation de la concurrence

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et

gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'innovation participative est devenue un avantage compétitif important. Le manager stimule et valorise la créativité de son équipe.

Le contexte économique : un environnement cahoteux et chaotique

Dans un contexte de croissance différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel sur valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et résister, elle devient une proie. La rigueur est essentielle.

Dans un contexte de pénurie de talents et de main-d'œuvre qualifiée, rigueur salariale ne signifie pas bas salaires mais politique de rémunération pertinente et performante. Un ratio peu élevé peut s'accompagner de hauts salaires dans le cadre d'une gestion efficace des rémunérations et d'une forte productivité. La qualité d'une politique de rémunération repose sur l'implication des managers dans sa mise en œuvre.

L'entreprise doit maintenir sa compétitivité et répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité. L'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Elle privilégie la recherche de la souplesse et de l'adaptation. Elle explore toutes les voies de la flexibilité lui assurant au moindre coût des marges d'adaptation. Elle raccourcit ses délais de réaction. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. La GRH adaptée à un environnement chaotique repose sur l'exploration permanente de scénarios divers. Réaliser régulièrement des simulations permettant de valider des schémas de réponse à des événements aléatoires est indispensable. Disposer de cadres capables de prendre très vite les décisions d'adaptation nécessaire est donc essentiel.

Les évolutions démographiques : vieillissement et relève

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du « babyboom » de l'après-guerre (1946-1955) après avoir garni les rangs des quinquagénaires commence à fêter ses soixante ans. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation. Elles doivent éviter que le sentiment précoce de fin de vie professionnelle ne démobilise les seniors. Elles doivent aussi réussir la relève des départs massifs.

Dans ce contexte, il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. La baisse de la natalité en Europe dès les années soixante-dix entraîne aujourd'hui une diminution de la population des 16-65 ans. Elle fait apparaître des pénuries de main-d'œuvre, en particulier qualifiée.

Les populations disponibles présentent une diversité accrue. L'entreprise doit apprendre à gérer la diversité. Les jeunes recrutés devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

Les mutations sociologiques : reconnaître la diversité

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuit à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses. La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. Être reconnu, être traité sans discrimination, bénéficier d'un traitement équitable et d'une égalité des chances, sont des attentes largement partagées au-delà des différences.

La « segmentation » des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. Pour y réussir, la maîtrise d'un très grand nombre d'informations apparaît nécessaire. Le recours à des enquêtes d'opinion internes permet de mesurer la satisfaction et le climat social et de faire ressortir les populations sensibles et les groupes (groupe d'âge, service, qualification, site...)

exprimant des attentes spécifiques. Le suivi des enquêtes externes apporte des référentiels et des pistes de réflexion. Le rôle de la hiérarchie est essentiel pour prendre en compte la diversité des attentes.

Les attentes de reconnaissance sont variées et l'entreprise doit y répondre sans discrimination et avec un souci d'équité.

Le dialogue social entre consensus et radicalité

Le déclin syndical, phénomène européen des années quatre-vingt, s'est accompagné d'une valorisation du management participatif. L'optimisation de la GRH s'appuie sur la négociation de modalités mieux adaptées. La qualité du dialogue social repose en particulier sur la qualité, la fiabilité, la crédibilité et la régularité des informations qui alimentent la négociation, et sur la compétence des partenaires sociaux, ligne hiérarchique et représentants du personnel. La diminution spectaculaire du nombre de conflits du travail (moins de 200 000 jours de grève pour les 15,7 millions de salariés français en 2005) et le développement de la négociation d'entreprise et d'établissement offrent au dialogue social de nouveaux espaces. Cependant, la radicalité de certains conflits montre la fragilité du consensus et la nécessité de reconstruire un lien social distendu par le social à « court terme » et la brutalité des changements imposés.

Les défis d'un cadre réglementaire en mutation

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires particulièrement nombreuses en France et à l'harmonisation dans le cadre d'un espace social européen. Les innovations se sont multipliées dans tous les domaines de la GRH (création du Droit individuel à la formation en 2004, nouveaux contrats en 2005 et 2006, égalité des chances en 2006 par exemple). Les changements contribuent à personnaliser davantage la GRH, créant un besoin d'informations qualitatives plus nombreuses. La hiérarchie a, là aussi, un rôle éminent à jouer.

2. Les logiques de la GRH

Pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales : Personnalisation, Adaptation, Mobilisation, Partage, Anticipation.

La Personnalisation : vers l'entreprise à la carte

La personnalisation concerne tous les aspects de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps. L'individualisation des rémunérations s'est développée. Pour étayer les décisions individuelles, les systèmes d'appréciation se développent. L'évaluation des personnes, des comportements et des résultats, la détection des potentiels sont une préoccupation majeure des entreprises. Les entreprises mettent en œuvre des PPP (Projets Professionnels Personnels), des PIF (Plans Individuels de Formations), le DIF (droit individuel à la formation), des BPP (Bilans Professionnels Personnalisés), des entretiens professionnels et des PIDC (Plan individuel de développement des compétences). Elles diffusent une information personnalisée (Bilans sociaux individuels, Bulletins sociaux personnalisés...). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle de son temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun et des contraintes de l'entreprise. La nouvelle gestion des temps et des rythmes de travail devient très complexe. Elle implique, là encore, décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes. Elle nécessite une hiérarchie compétente et responsable.

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication... Les NTIC, et en particulier Intranet, ont favorisé l'apparition ou le développement de pratiques individualisées. La GRH devient une gestion des personnes.

L'adaptation : vers l'entreprise agile

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim, CNE, CPE...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps

partiels, heures choisies, CET, annualisation...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part, et les connaissances pertinentes de MRH d'autre part.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer. Elle nécessite aussi un système d'information RH permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources humaines disponibles par catégories permet des décisions appropriées : recruter un TT, repousser une action de formation, programmer des HS en cas de pointe d'activité ou choisir parmi les moyens permettant de faire face à une baisse d'activité.

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, prompte à s'adapter à toute situation.

La mobilisation des compétences et de l'énergie

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée des moyens nécessaires dans le cadre du partage.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de Taylor (un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10 % dans son poste de travail) ne s'applique plus à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité et propose aux entreprises un défi qu'elles relèvent à travers les multiples formes de management participatif adoptées ces dernières années. Pour mobiliser l'intelligence technique et

la dynamique commerciale de leurs salariés, les entreprises s'appuient sur la révolution organisationnelle. L'intranet favorise l'initiative et la créativité individuelles.

L'innovation participative mobilisant la créativité de chaque salarié devient un avantage compétitif.

Le partage des décisions RH

La fonction RH éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur du concept de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet l'adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes d'autre part. Ce partage nécessite aussi que le DRH soit « proche du business », comprenne les préoccupations des opérationnels pour proposer une charte du partage « gagnant-gagnant ».

Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

Le partage de la fonction Ressources Humaines est aujourd'hui souhaité et favorisé dans la plupart des entreprises. Il n'est possible que si les moyens alloués à chaque cadre lui permettent d'assurer un rôle réel. Le cadre doit disposer des informations pertinentes pour analyser, comprendre, décider. Les informations personnalisées doivent être complétées par des référentiels adaptés résultant de traitements sélectionnés des informations portant sur des populations de référence dans ou hors entreprise.

L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres.

Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une Gestion des RH au jour le jour, peu rigoureuse, voire laxiste. Les trente suivantes (1975-2005), qualifiées tantôt de « douloureuses » ou de « piteuses », ont fait ressortir les risques liés à une insuffisante anticipation des compétences nécessaires. Aujourd'hui le manque de visibilité exige une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. Cette démarche implique l'adoption d'une approche compétence. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'un management par les compétences.

Les missions RH du manager

Le responsable hiérarchique est invité à assumer, dans le cadre du partage, la fonction RH dans toutes ses dimensions. Parmi les missions qui lui sont de plus en plus fréquemment confiées, on peut identifier les décisions dans tous les grands domaines.

Le manager doit donc acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de :

- *Maîtriser le cadre juridique*, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les possibilités réglementaires pour être efficace.

- *Choisir*, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.

- *Gérer l'emploi et les temps* et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.

- *Orienter*, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.

- *Former* en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.

- **Rémunérer** ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.

- **Mobiliser** et, pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

- **Négocier** et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants ».

- **Veiller**, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

Cette liste de compétences managériales à acquérir et développer n'est pas exhaustive. Chaque responsable hiérarchique est invité à la compléter en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Former les responsables opérationnels à toutes ces responsabilités n'est possible que si ces managers sont sélectionnés sur leur ouverture à la dimension humaine de leur mission, appuyés par une fonction RH qui les accompagne et les aide et enfin si leur évaluation prend en compte cet aspect de leur poste.

Le titre de cet ouvrage, « Tous DRH », nous invite aussi à réfléchir au rôle du salarié lui-même dans le développement de ses compétences et de son employabilité. « Tous DRH » aborde chacun de ces neuf domaines avec les regards complémentaires de praticiens et d'enseignants.

Comment rendre les managers DRH

Pour assumer convenablement ses missions de DRH, chaque responsable doit acquérir les compétences RH de base nécessaires et disposer des informations pertinentes pour prendre les décisions. Le partage pose clairement le problème de la formation et de l'information. L'entreprise doit assurer :

- la formation RH des responsables hiérarchiques ;
- leur information dans le domaine des ressources humaines.

Pour que les N+1 puissent utiliser les informations fournies, il est nécessaire de développer leurs capacités d'interprétation des données RH. Les échecs rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques innovantes dans les divers domaines du MRH résultent généralement des difficultés rencontrées par les responsables hiérarchiques à remplir complètement le rôle qui leur est dévolu.

Les audits réalisés dans des domaines divers (individualisation des rémunérations, développement du temps partiel, élaboration des plans individuels de formation, évaluation des postes, définition des référentiels de compétences...) font ressortir cinq causes fréquentes d'échec :

- *Information insuffisante*, et surtout insuffisamment mobilisatrice, de la hiérarchie sur les objectifs et des enjeux des procédures mises en œuvre. Faire adhérer la hiérarchie est nécessaire et nécessite une communication adaptée. Le DRH devient un DRHC (Directeur des ressources humaines et de la communication).

- *Procédures inadaptées* : l'inadaptation provient fréquemment de l'insuffisance de l'information et/ou de la formation des responsables hiérarchiques. Elle peut provenir aussi de leur lourdeur, incompatible avec la gestion du temps du cadre. Elle peut reposer sur la méconnaissance des réalités en termes de distance hiérarchique et de proximités culturelles entre les N et N+1.

- Partage insuffisant des informations ne permettant pas au N+1 d'étayer ses décisions. Lorsque le N+1 ne dispose pas au moment où il prend une décision de GRH de toutes les informations utiles, il privilégie un seul aspect du problème et ne prend pas la décision optimale.

- Formation insuffisante de la hiérarchie aux techniques de base de la fonction « Ressources Humaines ». Les N+1 ne peuvent donc pas maîtriser tous les aspects des décisions RH à étudier.

- Prise en compte insuffisante dans les procédures d'évaluation de la dimension RH, moins valorisée que les critères de la réussite technique. Le rôle en matière de relations humaines du manager est rarement absent mais n'englobe pas l'ensemble de la dimension ressources humaines. La qualité des décisions de GRH prise est peu évoquée. Il est considéré comme très difficile d'apprécier à court terme l'efficacité et l'efficacité des décisions prises dans des domaines comme la formation, le recrutement ou les rémunérations. Aussi le manager soucieux de voir sa performance reconnue peut négliger cette dimension que le système d'appréciation ne valorise pas suffisamment.

L'analyse des compétences réelles des responsables hiérarchiques dans le domaine des RH fait ressortir de larges zones d'ignorance. Nombreux sont les N+1 qui ne savent pas répondre à des questions de leurs collaborateurs, par exemple sur la méthode d'évaluation des postes, le régime des retraites, les cotisations sociales, la prévoyance, la gestion des carrières, le droit individuel à la formation, les différents congés de longue durée en vigueur dans l'entreprise, le Compte épargne temps (CET)...

Trois raisons expliquent ces carences :

– la complexité accrue du cadre réglementaire, la multiplication des textes et le renouvellement des techniques de GRH ;

– un effort souvent insuffisant de communication, de sensibilisation, d'information et de formation et de transfert de connaissances de la DRH vers les opérationnels ;

– la réticence des hiérarchiques à quitter leur domaine d'expertise pour développer des compétences jugées accessoires. Aujourd'hui, des formations courtes co-animées par des intervenants externes et par les responsables internes sont élaborées et mises en œuvre avec des résultats probants.

Les risques du partage

Lorsque les managers, convenablement sensibilisés, formés et informés sont à même d'assurer pleinement leurs responsabilités RH et se voient confier le soin de prendre des décisions, individuelles ou collectives, de nouveaux risques apparaissent et en particulier sur deux plans :

– *Diversité des décisions selon les managers*, suscitant un sentiment de non-équité. Les comparaisons que font les salariés entre eux leur font prendre conscience de différences de traitement perçues comme injustes. Les audits d'équité font ressortir l'hétérogénéité des décisions managériales lorsque les politiques et les règles n'ont pas été suffisamment explicitées. Les iniquités sont ressenties dans tous les domaines de GRH : rémunération, carrières, formation en particulier.

– *Non-alignement des décisions prises sur le terrain avec les politiques RH définies par l'entreprise*. Le manager a parfois ses propres critères de décision qui le conduisent à ne pas appliquer les règles définies et affichées par l'entreprise. Un exemple récent concerne la conformité des choix des opérationnels avec les engagements pris dans les « chartes de la diversité » signées par les directions générales. Il existe un risque de contradiction entre certaines décisions et la politique affichée.

La cohérence entre l'ensemble des décisions prises par des acteurs différents dans le cadre du partage de la fonction RH est difficile à garantir. Pour y parvenir les entreprises agissent sur quatre points :

- *la construction d'une culture commune forte* favorisant l'adoption de comportements managériaux homogènes ;

- *la mise à disposition de supports formalisés* pour les principaux rôles et décisions RH du manager et d'un LSRH manager (Libre Service RH dédié aux managers) ;

- *un accompagnement*, un suivi et une évaluation des managers, nouveaux et confirmés dans leur rôle RH ;

- *le partage d'expérience entre managers.*

Le principal obstacle au partage, souvent souligné, vient des réticences des managers à prendre des décisions personnalisées délicates. Ils considèrent qu'elles présentent des risques de dégradation du climat interne de leur service. Un effort pour élargir et élever le niveau de compétences managériales des managers de proximité est nécessaire. La capacité à assumer la dimension RH des responsabilités managériales devient un critère déterminant de sélection et de promotion.

« Tous DRH » peut être un facteur clé du succès. Pour que chaque responsable hiérarchique prenne les bonnes décisions en matière de GRH et contribue à développer les ressources de chacun de ses collaborateurs il est nécessaire de veiller à le sensibiliser, le former, l'informer, l'assister et le valoriser dans ce domaine. C'est là un défi majeur pour les fonctions RH. C'est l'objectif de cet ouvrage d'y contribuer grâce aux contributions de quarante experts, praticiens et enseignants de la fonction RH.