



LE CAHIER
DU RÉSEAU DES MASTERS
RH et MANAGERS
Le tandem de la performance

CAHIER N° 1

Sommaire

| | | |
|---|--|---------|
| ■ | Edito | page 4 |
| ■ | Le management des RH : une ambition renouvelée Philippe Renard, <i>Directeur de l'Ucanss</i> | page 5 |
| ■ | Approche théorique et découpage de la fonction RH Alain Meignant, <i>Consultant, Conseil en management des ressources humaines</i> | page 7 |
| ■ | Problématiques et pratiques identifiées de coopération Annette Philipaux, <i>Consultante, Société Capio</i> | page 9 |
| ■ | Le co-pilotage de l'entretien d'évaluation et d'accompagnement entre le manager et le DRH (Restitution d'un atelier) Alain Ducros, <i>Master Management de Service - Promotion 1, CRAM Rhône-Alpes</i> | page 13 |
| ■ | Éléments de prospective Bernard Meunier <i>Directeur-adjoint de l'Ucanss</i> | page 15 |
| ■ | Remerciements | page 16 |

Edito

La 5^{ème} édition du réseau des Masters se déroule les 13 et 14 juin 2006, à Reims.

Cette 5^{ème} édition est l'occasion de célébrer les promotions sortantes des deux Masters réalisés avec Reims Management School, depuis 1999. Au-delà de la formation proposée, les stagiaires ont constitué un réseau inter-promotion qui se réunit une fois par an à l'occasion de la remise des diplômes. La vocation de ce réseau, au-delà de simples retrouvailles annuelles, est de contribuer à la réflexion institutionnelle à propos de la gestion des ressources humaines et du management.

Désormais chaque séminaire donnera lieu à un « Cahier du réseau des Masters » avec pour ambition de présenter les réflexions partagées lors de ces journées d'échanges et de fournir aux managers et aux experts RH et Formation de l'Institution des éléments qui leur permettront de perfectionner leurs pratiques quotidiennes.

L'Ucanss en partenariat avec les Caisses nationales et l'EN3S a impulsé une réflexion sur un nouveau Système d'Accompagnement au Management (SAM). Comme pour d'autres chantiers (Répertoire des métiers), le réseau des Masters est reconnu pour sa contribution efficace et pertinente. C'est la force du réseau que d'accompagner les évolutions institutionnelles et d'en être le promoteur.

Ce réseau, vous l'aurez donc compris, est au service de l'Institution et des hommes et femmes qui la composent.

**Yves Dellery,
Directeur de la Formation
Professionnelle**

Philippe Renard

Le management des RH : une ambition renouvelée

1

Contexte

Il est demandé à la Sécurité sociale d'obtenir des gains en termes de productivité et d'efficacité. Cette demande émane autant de la sphère politique que de la société civile. De surcroît, le cadre de nos institutions se révèle complexe et marqué par une multiplicité des acteurs. Il convient de prendre en compte la voix des Directions, des partenaires sociaux et des tutelles. Ces dernières sont composées des Administrations centrales, des Cabinets et des Ministères. La gouvernance devient de plus en plus difficile, mais au regard des enjeux de la protection sociale et de son déficit, cela ne doit pas nous étonner. Il est important de prendre conscience de ces éléments avant de faire un zoom sur nos problématiques.

Parallèlement, les métiers évoluent de manière considérable. Depuis cinq à six ans, cette tendance s'observe largement au sein de nos organisations. En termes de ressources humaines, de parcours professionnel et de mobilité, quels sont les axes de formation et les parcours à mettre en place ? Voici dix ans, nous avons privilégié l'organisation qualifiante et la polyvalence. Aujourd'hui, nous nous rendons compte qu'il est nécessaire de revenir à une forme de spécialisa-

tion. Dès lors, se pose la question : de quelle manière assurer la mobilité dans le cadre d'organisations plus spécialisées ? La technologie est une opportunité qui permet de travailler différemment. Il est plus aisé de modifier la charge de travail et de répartir autrement que de déplacer les hommes et de faire évoluer les structures.

Nous observons donc une évolution permanente. La RH est un levier qui nous permet d'orienter ces évolutions. Nous accordons une grande importance à la notion de service public. Nous disposons des outils de gestion permettant à nos organisations de progresser vers les objectifs qui nous sont fixés. Tout l'enjeu consiste à savoir comment faire en sorte que l'ensemble de la ligne hiérarchique considère ces points comme étant un enjeu prioritaire dans le cadre de l'atteinte d'objectifs globaux. Il convient d'aider les managers à s'approprier ces outils.

Outre l'organisation du travail à proprement parler, les enjeux auxquels nous sommes confrontés nous ont donc amené à mettre en place des dispositifs de gestion de ressources humaines adaptés.

2

Les outils mis en place

En tant qu'employeur, dans un tel contexte, nous avons compris l'obligation de résultat attendu de nos partenaires. Nos produits n'étant pas nouveaux, notre richesse renvoie aux hommes qui composent notre Institution. Les managers de proximité sont responsables du dialogue social au niveau local. Sur ce dossier, nous avons une marge de progrès en la matière. J'insiste sur l'importance des instances représentatives du personnel au niveau local. Au plan national, dans la mesure où nous disposons des protocoles permettant de mettre en place les outils d'accompagnement de la modernisation, le thème de la restauration du dia-

logue social est prégnant. Ce dossier implique des concertations et des observations (liés au protocole du 30 novembre 2004) qui font partie d'un dispositif qui, *in fine*, modifiera le dialogue social et les rapports que nous entretenons avec nos partenaires.

Dans un monde où nous évoquons sans cesse les indicateurs de gestion, les indicateurs de performance, les résultats, les évaluations, les tableaux de bord et les ratios, nous ne devons pas oublier les principes de dialogue social, de motivation et de reconnaissance. Les salariés contribuent à l'effica-

cité de l'organisation. La motivation des salariés est essentielle et il convient d'en être convaincu. La reconnaissance est primordiale pour la motivation. Cette reconnaissance n'est pas uniquement financière et, sans elle, la motivation ne peut pas exister.

Dans ce contexte, interviennent les protocoles du 30 novembre 2004 sur le nouveau système de rémunération, ainsi que ceux du 22 juin 2005 sur la formation professionnelle et du 22 juillet 2005 pour les Agents de Direction.

La mise en œuvre de ces protocoles nécessite des efforts d'explication pour les RH et les managers. S'agissant des systèmes de rémunération, les financements disponibles sont désormais redéployés principalement vers la compétence. Est définie une plage d'évolution de compétences, dans le cadre d'objectifs donnés. Pour les cadres supérieurs, la performance est mise en avant ; une part variable a été ouverte,   hauteur d'un demi-mois de salaire. Il s'agit d'un point significatif à l'égard de nos institutions et de notre culture.

Le système est complexifié par le concept de parts variables, qui concerne les objectifs de performance. Il convient de déterminer la manière de différencier les objectifs liés à la compétence et les objectifs liés à la performance, ce point prend toute son ampleur lorsqu'il concerne les cadres dirigeants. Dans le secteur privé, existent une rémunération et une part variable déterminées en fonction d'objectifs commerciaux. Dans notre cas, la rémunération des compétences se révèle bien plus complexe à déterminer.

La mise en œuvre de ces protocoles est également marquée par plusieurs types de contraintes qui s'entrecroisent. Il convient

d'en étudier les traductions au sein des organisations et des budgets, et ce au niveau de chaque structure. L'entretien d'évaluation et d'accompagnement est la pierre angulaire de ce dispositif. Nous disposons des éléments et des outils pour conduire ces entretiens. Cela étant dit, ce point implique de déterminer quels sont les objectifs et les types de compétences à mettre en adéquation avec ces objectifs, mais également de définir des priorités. Cela renvoie aussi à l'attribution de points de compétences et donc d'une rémunération pérenne. Les trois ou quatre premières années de fonctionnement permettront d'articuler ce système. Ce système devra également permettre d'atteindre des objectifs et de développer les compétences recherchées par l'organisation. Il nous appartient de progresser dans ce domaine d'attribution de rémunération variable.

Tous les accords existants sur la formation professionnelle ne font pas référence aux entretiens professionnels. Dans la continuité de l'accord interbranche sur la formation professionnelle de 2003 et de la loi de modernisation sociale de mai 2004, les partenaires sociaux ont accepté de fusionner l'entretien professionnel et l'entretien annuel d'évaluation. Une fois ce principe retenu, il convient de se demander si la détermination des objectifs liés aux conventions d'objectifs et de gestion (COG) est compatible avec les entretiens individuels et avec les recensements de besoins en formation. Au regard de ces logiques, à quel moment est-il opportun de conduire cet entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement ? A titre d'exemple, l'Ucanss compte seulement deux cent trente sept collaborateurs et la difficulté d'organisation de tous ces éléments se fait déjà jour.

3

La question de l'emploi

Le volet emploi se révèle relativement nouveau. La Sécurité sociale ne disposait pas de structure où la question de l'emploi était évoquée.

La Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP) est une nouvelle instance paritaire, qui déterminera les grandes orientations en termes de formation professionnelle pour l'Institution. Ces orientations auront des impacts financiers au niveau du Fonds d'assurance formation (FAF). Par le passé, il était possible de s'interroger quant aux politiques de financement du Fonds d'assurance formation au regard de nos propres besoins.

Désormais, les orientations seront formalisées et précisées, ce qui permettra de déterminer des politiques collectives mieux adaptées.

Dans le cadre du protocole du 30 novembre 2004, les parties signataires, et notamment la CFDT, ont souhaité suivre la mise en place de ce dispositif grâce à des observatoires régionaux, au regard notamment des référentiels d'emploi, des évaluations et des parcours professionnels, et ce afin de mesurer l'impact du protocole et de le faire évoluer si nécessaire.

Alain Meignant

Approche théorique et découpage de la fonction RH

1 La multiplicité de la fonction RH

Gestion administrative

Aujourd'hui encore, la fonction de RH est essentiellement consacrée à la gestion du personnel.

Gestion des personnes

Les individus disposent d'un statut, d'un grade et d'une rémunération. Ces individus disposent également de talents, de motivations, de qualités et d'espoirs. Le développement de méthodes de gestion des personnes a été important au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Ces méthodes incluent l'accompagnement de la trajectoire de l'individu, depuis son entrée et jusqu'à sa sortie de l'organisation. Cet accompagnement commence avant même l'entrée de l'individu. Aujourd'hui, certains services du personnel et certains RH, conscients de la pénurie de compétences recherchées, sollicitent les étudiants dans les campus et profitent des stages, pour présélectionner des candidats disposant de ces compétences.

La DRH ne saurait mener ses actions en travaillant seule. La DRH ne peut pas définir seul le profil spécifique de recrutement, pas plus qu'il ne peut évaluer seul les personnes. L'encadrement doit donc s'engager dans le processus d'identification des besoins et de définition des priorités. Dans ce cadre, la DRH peut mettre à disposition des méthodes et des outils, afin que les autres acteurs du système puissent les faire fonctionner. Sur ce point, une grande partie du travail demeure à effectuer, la DRH n'étant pas toujours attentive à l'adaptation de ces outils.

Gestion collective

La gestion collective renvoie à de grands ensembles, composés des données d'effectifs, d'âge, de qualification, de masse salariale, de gestion des rémunérations et des avantages sociaux, de structure des qualifications, d'emploi et de compétences,

mais également des données liées aux plans de formation. Cette dimension est de plus en plus stratégique et ne renvoie pas aux attributions du management de proximité. Il s'agit là de choix politiques. Le manager de proximité peut cependant fournir des éléments d'information quant aux réalités de terrain liées à ces grands dossiers. Sur ce point, la DRH doit mettre en œuvre des démarches d'analyse, de présentation et de simulation.

Développement social

Le développement social correspond à une somme de démarches destinées à mettre en mouvement les personnes qui sont gérées de manières individuelle et collective. Je participerai prochainement à un séminaire consacré à la façon dont les grandes entreprises abordent l'innovation participative. Un certain nombre de démarches de recherche et d'exploitation des idées du personnel se sont développées, et peuvent se révéler excessivement performantes. Une entreprise comme Renault estime économiser cent millions d'euros par an grâce à l'innovation participative. Dans le cadre de ce séminaire, mon intervention portera sur les actions de la DRH destinées à soutenir cette innovation participative, sauf certains cas où l'action de la DRH ne correspond pas à cette démarche. Alors que certaines entreprises affichent une importante innovation participative, nous nous apercevons que ce concept n'est pas intégré dans les critères d'évaluation de l'encadrement. En dehors des aspects réglementaires, l'essentiel de l'action s'opère au niveau du terrain. Le rôle du DRH consiste à fixer les règles du jeu, qui sont mises en œuvre par les managers.

Relations sociales

Les relations sociales constituent un aspect transversal. Ce point se traduit dans un cadre formel par le biais de réunions, dont fait partie le Comité d'Etablissement comme

2 Analyse de ce découpage

les réunions de négociation des accords par exemple. Les relations sociales renvoient également à des éléments informels qui instaurent le climat social et la relation de proximité. Nous sommes conscients que certaines

revendications qui remontent par la voie hiérarchique correspondent souvent à un problème localisé non-traité et qui peut se généraliser.

La fonction RH correspond à la majeure partie de la fonction administrative, la moitié de la fonction de gestion des personnes, l'essentiel de la fonction de gestion collective. Elle établit les règles du développement social et la partie formelle des relations sociales dans le cadre desquelles l'encadrement de proximité est très impliqué. Ce découpage permet de décrire, de classer, de déterminer des modules de formation et d'identifier des problématiques. Cela étant, ce découpage est centré sur la technicité et non sur la contribution. Celui-ci incite à segmenter les réponses devant des situations complexes. Au final, le recrutement, la formation et la mobilité renvoient à trois approches du même métier. J'ai abordé ce point dans le cadre du master et j'ai évoqué un modèle américain, mis en place par David Ulrich, professeur à Chicago. Celui-ci présente une approche intéressante des RH et a clôturé le congrès mondial de la fonction RH, qui s'est déroulé à Paris en 2000. Cette démarche identifie deux axes : les éléments centrés sur le quotidien et l'opérationnel ; les éléments centrés sur la stratégie. Sont également identifiés les éléments centrés sur les processus et les éléments centrés sur les individus.

Cette approche délimite quatre grandes zones de l'activité RH.

- Tout d'abord, il importe que les processus de gestion des questions opérationnelles soient les plus efficaces possibles. Le coût administratif de la gestion RH doit tendre vers le plus bas. Pour être entendu par l'encadrement, le DRH doit montrer l'image d'un gestionnaire qui parvient à gérer le système sans générer des coûts élevés. Le positionnement de la fonction RH est donc exemplaire dans le cadre de la gestion administrative et sa propre efficacité conditionne la crédibilité de ses messages stratégiques.
- Il se révèle également important de manager les RH au niveau stratégique. Il s'agit d'anticiper les évolutions en fonction de la

démographie et des catégories d'emploi qui seront appelées à disparaître. Dans le domaine de la santé, le renouvellement des différents types de fonctions illustre parfaitement le point de la réflexion du renouvellement des emplois stratégiques. Au final, certaines ressources se révèlent plus stratégiques que d'autres.

- La troisième zone d'activité de la fonction RH renvoie à la contribution au changement. Il s'agit d'un paradoxe, dans la mesure où il a souvent été demandé à la fonction RH d'assurer la stabilité. Aujourd'hui, celle-ci est sollicitée pour initier des mouvements. Dans les années 1970, certains DRH se faisaient remercier par leur entreprise pour avoir trop souhaité faire évoluer le système. Le management du changement est devenu une notion incontournable.
- Enfin, la fonction RH doit être l'accompagnant individuel de toutes les personnes et de leurs talents. Concrètement, il s'agit de fournir à l'encadrement les moyens d'accomplir cette tâche, mais également de vérifier que l'encadrement procède effectivement à cet accompagnement. Dans certaines entreprises, au terme de l'entretien annuel, un questionnaire portant sur cinq points est remis au salarié, afin d'obtenir de ce dernier une évaluation de l'entretien. Les réponses à ces questionnaires remontent jusqu'à la DRH et si celles-ci se révèlent insatisfaisantes la DRH traite le problème avec les managers. Concrètement, si ces remontées se révèlent toujours insatisfaisantes l'année suivante, le manager ne demeure pas en fonction à ce poste. La fonction RH n'a pas la charge de suivre les individus, mais celle d'aider les managers à effectuer ce suivi et à intervenir en cas de dysfonctionnements. La Direction contribue à la performance et met les pratiques de RH en conformité avec les éléments annoncés.

Annette Philipaux

Problématiques et pratiques identifiées de coopération

1

Les rôles du manager

Les nouveaux rôles du manager

L'idée sous-tendue par la notion de manager « premier RH » renvoie au fait que le manager est avant tout un développeur de compétences. Ces termes sont fréquemment utilisés et le manager devrait développer un rôle et des compétences nouvelles. L'observation des pratiques révèle que le manager doit être le relais entre le stratégique et l'opérationnel, il doit travailler à prendre du recul et sera amené à être évalué en fonction de ses capacités à animer l'action de son équipe. Ces activités prennent une « couleur RH » mais font pourtant partie des activités premières d'un manager.

Certains facteurs ont contribué au bouleversement des conditions de travail du manager. Trois éléments se distinguent. Tout d'abord, la segmentation est en accroissement. Les individus ne souhaitent plus être considérés comme des numéros et aspirent à être considérés comme des individus. Au sein des entreprises, il est de plus en plus fréquent de rencontrer une logique de gestion des diversités, que celles-ci concernent les profils ou les âges. Le manager doit être en mesure de mener le dialogue social et d'occuper une fonction de négociateur. Le deuxième élément correspond à l'accélération des rythmes de production et des objectifs associés. Il est attendu que le manager soit la courroie de transmission et l'acteur du changement. Le troisième élément renvoie aux nouvelles modalités de travail et aux nouvelles technologies. Dans ce cadre, interviennent les organisations matricielles, les gestions de projet et le travail à distance. En marge des compétences métiers, il est demandé au manager de gérer les compétences transversales et sociales de ses collaborateurs. Dans la presse, ce point se traduit par l'association de la fonction de manager aux fonctions de psychologue, de sociologue et de RH.

Les tâches des managers au titre de la fonction RH

Les managers sont en charge de la gestion des projets, des RTT, des notes de frais, de l'évaluation, du dialogue social, du recouvrement et de la gestion des compétences. Il s'agit d'un éventail excessivement large. Se pose alors la question de la coordination de cette répartition des rôles entre managers et RH mais avant de répondre à cette question, il est nécessaire de déterminer ce qu'il est attendu des managers. Ceux-ci sont-ils le relais exécutif de la RH, utilisant les outils mis en place par cette dernière ? Les managers sont-ils des acteurs autonomes sur certains champs ? Il s'agit de la question de subsidiarité. Au final, le manager considérera-t-il ce travail comme étant une charge de travail supplémentaire ou estimera-t-il qu'il s'agit d'une tâche faisant partie intégrante de son activité et lui permettant de mener celle-ci de manière plus efficace ? Dans le même temps, la DRH joue-t-elle un rôle de support et d'outillage ou, au contraire, mène-t-elle une démarche proactive ? Le fait de répondre à ces questions définira des axes de collaboration.

La définition des axes de collaboration

La définition des axes de collaboration se révèle plus complexe que le fait de répondre à ces questions. Au quotidien, les processus RH et le management n'entretiennent ni le même rapport au temps ni le même rapport à l'action. Les managers doivent agir de plus en plus souvent dans l'urgence. Les actions RH et les actions de management ne recouvrent pas les mêmes finalités et les mêmes conséquences. Un manager est centré sur son équipe, cependant qu'une RH doit disposer d'une vision plus globale. Il est demandé aux managers de travailler à la mobilité de leurs collaborateurs. Sur ce point, nous notons un cer-

2

Les pratiques d'entreprise

tain nombre de freins. Le travail lié au développement des compétences d'un collaborateur implique le fait de se passer du collaborateur, le temps que celui-ci se forme. En outre, le processus de mobilité amène à la

perte d'éléments de qualité. Dans le même temps, la DRH prône cette mobilité. L'articulation RH/manager doit s'appuyer sur des objectifs larges, sur une organisation et une culture d'entreprise.

a. Pinault - Printemps - Redoute : les managers vulgarisateurs de l'information RH

Chez PPR, les managers ne disposent pas de compétences RH à proprement parler. En revanche, un rôle de vulgarisateur a été confié au manager, qui traite l'information RH de l'entreprise et fait en sorte que les collaborateurs comprennent celle-ci. PPR demande au manager d'être le vulgarisateur de l'information sociale et de l'information RH. PPR regroupe un grand nombre d'enseignes, parmi lesquelles se trouvent la Fnac ou Conforama. Le groupe a essayé de dégager des lignes et des tendances fortes, tout en laissant aux enseignes la possibilité de développer leurs propres spécificités. Le fait de communiquer sur cette information sociale et sur cette information RH a nécessité une certaine organisation. Il convient d'identifier des cibles, qui seront différentes, afin de descendre jusqu'au niveau du collaborateur et de l'opérationnel.

Chaque cible-relais disposera de supports différents et les sources d'informations seront également différentes. Pour relayer l'information sociale et l'information RH auprès du collaborateur, il existe trois niveaux ou trois cibles différentes : les top managers, les mid managers et les managers de proximité. Les top managers reçoivent de l'information stratégique concernant les activités du Groupe. Ces informations relèvent du corporate et sont diffusées aux managers, après avoir été traitées et rendues plus digestes pour l'échelon inférieur. Les mid managers travaillent avec les quinze directions de la communication interne de PPR et sont associés régulièrement à ces groupes de travail, afin de travailler au sein d'une plate-forme rédactionnelle et de délivrer de l'information sur les résultats et l'activité du Groupe, ainsi que sur des campagnes d'information sociale. L'information, fournie aux top managers sous forme d'analyses chiffrées peut être retravaillée par les managers afin de présenter celle-ci en termes de résultats opérationnels. Des magazi-

nes trimestriels s'adressent aux managers opérationnels et fournissent des indications concernant l'information sociale et les pratiques RH en provenance du corporate.

Dans le cadre de cette expérience, les managers deviennent des diffuseurs et doivent acquérir une compétence en termes de communication et de traitement de l'information. Cette acquisition de compétences s'opère grâce à des modules de formation et à des séminaires d'entraînement, organisés dans le cadre de l'université PPR. Les quinze directions de communication organisent des séminaires pour coordonner les pratiques de diffusion et les retours d'expériences et de bonnes pratiques. L'objectif de l'opération consiste à conserver la spécificité de chaque enseigne mais également à définir un axe commun. Il est demandé au manager de devenir un relais et celui-ci est évalué sur sa capacité à communiquer et à participer à cette activité rédactionnelle.

b. Safran : base de données opérationnelle et adoption d'une posture RH par les managers

Snecma et Sagem se sont réunies pour créer Safran. Cet exemple illustre un effort considérable de l'entreprise afin que les informations RH fassent l'objet d'une communication auprès des opérationnels. Contrairement au benchmark précédent, les efforts de communication reposent à la fois sur les managers et sur les RH. Les directions de communication interne et les RH fournissent un important effort de formalisation et de vulgarisation des informations RH. Ceux-ci créent des fiches opérationnelles « antisèches » qui sont destinées aux managers. Il n'est pas demandé au manager de rédiger ces fiches, mais de savoir se servir de celles-ci, de les retrouver, de les consulter pour répondre aux questions des salariés et de faire remonter les questions difficiles auprès des RH et des directions de communication interne. Ces remontées

donneront lieu à une position du Groupe et à une réponse formalisée. La question du salaire, adressée au manager, est posée oralement ou par courrier électronique. Pour répondre, le manager recherche la fiche opérationnelle au sein du dispositif « Snecmanager ». L'accès à cette base de données est conditionné par les différentes fonctions des managers qui la sollicitent. La réponse est soit directe soit différée. Dans le second cas, la question est renvoyée aux RH, qui disposent d'un délai de quatre jours ouvrables pour fournir une réponse. La question est formalisée et vient nourrir la base de données.

Ce dossier renvoie aux échanges et à la mutualisation de bonnes pratiques. L'université Safran s'est emparée de ce sujet et en fin d'année 2005 et, sur 2006, transformera « Snecmanager » en centre de ressources documentaires, auquel d'autres moyens de communication viendront se greffer. Des *chats* seront mis en place afin de permettre aux managers de dialoguer directement avec des personnes spécialisées. Sur ce point, Safran a effectué un effort considérable de formalisation. Ces outils favorisent la traçabilité et permettent de savoir quels sont les managers qui posent le plus grand nombre de questions et d'évaluer l'investissement du manager dans le cadre de l'adoption d'une posture RH. Cela étant dit, face au collaborateur, le manager peut minorer sa responsabilité et évoquer l'existence des fiches. En conséquence, l'aspect interactif du système sera développé en 2006.

c. Renault : partage et transfert de l'activité RH vers le manager

Ce partage de l'activité RH s'est effectué suite à la mise en place d'un nouveau SIRH et à l'introduction d'une volonté d'accélération du processus d'individualisation dans la gestion des compétences. Renault est un groupe important au sein duquel les RH doivent gérer entre 300 et 400 personnes. La solution a consisté à confier aux managers l'individualisation de la gestion des compétences. Sur ce point, Renault a continué de développer la fonction de RH métier, qui s'avère importante. Le partage des fonctions RH nécessite ce déploiement de RH métier. Les managers ont des activités d'évaluation des collaborateurs et de détermination d'augmentations de rémunération. Ceux-ci mènent également un travail concernant la

mobilité. Si les managers sont sollicités en amont du recrutement, celui-ci demeure du ressort de la DRH centrale. Cela étant dit, la DRH centrale s'appuie sur les managers afin de préciser les périmètres d'emplois.

Au sein de Renault, le DIF a été mis en place en 1999 par le biais d'un accord spécifique. De ce fait, les managers sont, depuis un certain temps, confrontés à la conduite de l'entretien annuel d'évaluation de leurs collaborateurs. Cela étant, le RH peut accompagner le manager lors de ces entretiens, être présent lors de la conduite de ceux-ci et revenir sur la posture du manager dans le cadre de cette conduite. Concernant le dossier de l'augmentation de la rémunération des collaborateurs, le RH devient le gardien de cette politique de gestion individuelle et pousse le manager à procéder à une approche de différenciation. Concernant la mobilité, le manager ne perçoit qu'un périmètre se limitant à son équipe. Sur ce point, il est important de construire des parcours de carrière avec les RH, afin de dépasser la limite de ce périmètre.

Chez Renault, le RH est un RH opérationnel, qui trouve sa légitimité par son action de terrain. Celui-ci se révèle proactif et se retrouve en mesure de formuler des propositions quant à l'évolution des métiers.

d. Fagor Brandt : la charte du management

La charte du management présente les cinq grandes missions du manager : porter la force d'un groupe, agir avec anticipation, tenir un rôle, communiquer pour entreprendre, animer et développer les compétences de ses collaborateurs. Le manager doit être au fait des objectifs stratégiques du Groupe et être en mesure d'explicitier ceux-ci auprès des collaborateurs. Dans ce cadre, le manager doit adopter le comportement exemplaire du manager, incluant notamment l'équité et l'égalité de traitement, mais également faire en sorte que chacun des collaborateurs soit au fait des objectifs, par le biais de l'organisation de moments de communication et de transferts d'informations. Enfin, le manager doit mobiliser les collaborateurs autour des performances attendues. Ce dernier point implique le fait d'être en mesure d'évaluer le collaborateur et proposer à celui-ci des moyens d'amélioration.

Cette charte du management est déclinée en cinq missions, ainsi qu'en trente responsabilités managériales, qui ont été formalisées avec la collaboration de managers. Ces derniers sont évalués chaque semestre sur la prise en main des cinq missions qui leur sont confiées, à la fois par leurs supérieurs hiérarchiques, leur pairs et leurs collaborateurs.

Les managers se voient confier des moyens et des outils. Ceux-ci bénéficient d'une formation spécifique qui s'inscrit dans le cadre d'un cursus spécifique. A cette occasion, les finalités économiques et les finalités RH du groupe sont présentées aux managers auxquels on apprend à créer des situations apprenantes et à les repérer.

Au final, certains éléments ne sont pas formalisés et émergent des situations vécues. Dans ce cadre, des outils de maîtrise sont fournis aux managers.

e. Atmel : le parcours d'adoption d'une posture RH

Atmel emploie 8 000 personnes dans le domaine des microprocesseurs. Dans ce benchmark, le manager adopte les postures RH. Ce processus ne s'inscrit pas dans le cadre d'une formation « coup de poing », mais s'inscrit dans le temps. Il est considéré que l'adoption d'une posture RH nécessite au moins trois ans d'accompagnement et de formation. Il s'agit d'un véritable parcours, associant théorie et terrain. Les managers sont observés dans le cadre de mises en situation et sont coachés. La RH a accompagné le manager en proposant à celui-ci une grille pédagogique dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation. Sur ce point, le manager ne doit pas procéder à la seule évaluation quantitative et chiffrée de ses collaborateurs, dont il convient de saisir les motivations et les compétences. En fonction de cette détection, le manager fixe des objectifs différents. Si le collaborateur est compétent mais peu motivé, l'objectif sera un objectif opérationnel. A l'inverse, si le collaborateur est motivé mais peu compétent, l'objectif sera un objectif de progrès. Chacun de ses objectifs fait l'objet d'une contractualisation différente. Le manager est évalué sur sa capacité à mettre en œuvre le développement des compétences de ses collaborateurs. Ce processus est fortement encadré. Les managers conduisent un entretien d'évaluation chaque année, ils conduisent un

entretien de carrière tous les trois ans et procèdent à un contrat d'évolution et de mobilité tous les six ans. Le manager dispose d'une autonomie importante et le RH n'intervient qu'en cas d'oubli de la conduite de ces entretiens ou de la signature du contrat d'évolution et de mobilité.

f. SAP : la posture de coaching

Le cas de SAP correspond à une posture de coaching du manager par le RH, mais également de coaching du manager par un autre manager. A quelle occasion un manager opérationnel peut-il faire appel à un coach RH ? Au final, le manager a la possibilité de faire appel à celui-ci dans le cadre de toutes les problématiques de type identification des potentiels, gestion des conflits ou préparation de l'entretien annuel d'évaluation. Parmi les RH, sont identifiés des coachs (à temps plein ou partiel) qui sont rémunérés pour cette activité de coaching. Face à une situation quotidienne difficile, le manager fait appel à un partenaire d'apprentissage. Il s'agit d'un manager qui devient coach, au terme d'une formation de six jours. Toute nouvelle recrue qui souhaite obtenir des informations sur le groupe et sur des postures d'échange de pratiques a la possibilité de faire appel à un coach social, qui est un manager, celui-ci ne pouvant pas être le hiérarchique du collaborateur concerné. Finalement, la fonction support et la fonction appui ne sont plus du seul ressort des RH mais se révèlent partagées par une activité de coaching menée par les managers.

Le co-pilotage de l'entretien d'évaluation et d'accompagnement entre le manager et la fonction RH (*Restitution d'un atelier*)

Par Alain Ducros

La conduite de l'entretien constitue un acte managérial ordinaire. Il s'agit d'un objectif que nous partageons tous. Afin d'atteindre cet objectif, je dégagerai les grandes lignes de force du protocole concernant l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement.

1

Les lignes de force du protocole

Le premier constat est le suivant. En termes de pratique des entretiens, tous les organismes n'étaient pas au même niveau. Au sein de certains organismes, il n'existait pas d'entretien annuel d'évaluation. Le protocole a pour ambition de rendre cet entretien obligatoire. Cette nouvelle situation génère de l'inquiétude au niveau du manager. Sur ce point, la DRH doit intervenir. Les RH, par rapport aux managers, auront un rôle important de banalisation de l'entretien en préparant les managers à conduire ceux-ci. Ce travail porte aussi sur la détection des besoins de formation. Au sein de notre organisme, la démarche a consisté en l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des managers évaluateurs. Nous avons compilé les souhaits, afin de monter un programme d'évaluation parfaitement adapté à l'attente des managers.

Le rôle de la RH consiste à se placer en soutien, afin de faire tomber cette pression. Si les managers sont à l'aise pour effectuer le bilan de l'année écoulée, ceux-ci sont confrontés aux difficultés liées à la déclinaison des objectifs et au balisage des outils de suivi de réalisation de ces objectifs.

Quel est le rôle des RH par rapport à l'entretien d'évaluation ? Celui-ci concerne le N+1 et l'évalué et les RH ne peuvent pas être

présents. Le RH a cependant des attentes vis-à-vis du manager. Au sein de notre organisme, nous n'avons pas décidé si l'entretien d'évaluation et d'accompagnement serait l'occasion de définir le contenu de la formation. Nous avons renvoyé ce point à l'exercice de l'année prochaine. Cela étant, même si ce point ne concerne pas l'entretien, le manager sera confronté à cette mission. La détection des besoins de formation deviendra une fonction-clé du manager. Celui-ci fixe des objectifs, évalue des compétences et, pour atteindre les objectifs, il convient que le manager détecte les besoins de formation. Sur ce point, l'attente des RH doit se traduire par un retour vers eux. Au sein de notre structure, la démarche a consisté à mettre en place un support d'entretien conforme au protocole, ainsi qu'une fiche d'accompagnement. Au travers de cette dernière, nous recensons les besoins de formation, qui sont transmis à la DRH. Toutes les demandes en termes de mobilité et en termes de bilan laissent la place à l'expression de l'évalué et de l'évaluateur. Le rôle de l'évaluateur se limite à un rôle de recensement et celui-ci n'a pas à prendre position. Il s'agit d'un délégué RH qui profite de l'entretien pour permettre aux salariés de s'exprimer librement.

2

L'amélioration continue

Nous nous sommes éloignés du contexte pur de l'entretien d'évaluation, pour nous intéresser à la manière dont cet entretien est mis en place au sein des différents organismes. La plupart d'entre eux ont mis en place un comité de pilotage, qui s'est transformé en comité de suivi. L'évaluation de la première campagne d'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement est un élément essentiel, afin d'améliorer la qualité de la campagne suivante. Il convient de réaliser une analyse

conjointe des résultats. Au sein de mon organisme, deux membres de chacune des branches participent aux comités de pilotage et de suivi. Il est important d'impulser annuellement la campagne d'entretien. La DRH doit être le support de ces actions managériales. Les managers ne peuvent pas être laissés seuls face à cette campagne, dans la mesure où existent des besoins d'intendance, de logistique et de rappels de prérogatives mais également d'obligations, qui sont du ressort de la DRH.

3

Critères d'attribution des points de compétence

Sur ce point, l'intervention ne correspond pas réellement à l'objectif de l'atelier. Le lien incontournable entre l'attribution de points de compétence et l'entretien d'évaluation et d'accompagnement fait monter la pression au niveau des évaluateurs. Cette pression doit être traitée en amont et en aval. Dans certains cas, il convient de procéder à des débriefings. Nous aurons réussi le jour où l'entretien d'évaluation et d'accompagnement sera devenu un acte managérial banal, ce dernier terme n'étant pas péjoratif.

Bernard Meunier

Éléments de prospective

Il sera demandé aux managers d'assumer de plus en plus d'aspects de la fonction RH. Ce fait soulève deux questions pour lesquelles il n'existe pas actuellement de réponse institutionnelle arrêtée, ce qui est normal en période d'évolution non stabilisée.

1 La fonction RH repositionnée

A partir de cette tendance, comment redéfinir ce tandem RH/manager et comment redéfinir la fonction RH ? La fonction d'aide, d'accompagnement et de conseil du RH pour le manager est de plus en plus importante. Je ne pense pas que le manager soit un délégué de la RH, qui ne dispose pas d'un pouvoir hiérarchique mais qui dispose d'un pouvoir de support d'aide et de conseil. La prospective pourrait également concerner un meilleur positionnement de la fonction RH vis-à-vis des Directions générales, qu'il s'agisse de notre Institution ou des entreprises. Quels rôles stratégique et politique faisons-nous jouer à la RH ? Nous nous orientons vers une prise en

compte individuelle, qui est du ressort du manager. Cela étant, il convient de maintenir la cohérence collective et cette mission est du ressort de la RH, qui peut et doit assurer la cohérence et l'équilibre, ainsi que procéder à des arbitrages. Ces missions doivent être remplies au niveau central, afin d'éviter l'iniquité. Dans le cadre d'une fusion d'entreprises, la DRH est parfois associée à cette opération, afin de mesurer le portefeuille des compétences qui sont acquises. Dans notre cas, si deux organismes venaient à fusionner, cette question se poserait en termes de RH. A ce titre, le positionnement de la RH est très important.

2 Le nouveau rôle du manager

Concernant le manager, nous avons commencé par recruter des managers techniciens ou « super-techniciens ». Petit à petit, ces managers se sont vus confier des missions qui n'avaient rien à voir avec les techniques métier. Parmi les compétences-clefs du management évoquées plus avant, pas une seule compétence technique n'a été citée. Aujourd'hui, certaines entreprises pensent que le manager doit être un médiateur. Au sein d'autres entreprises, il est pensé que demain, le manager gèrera les contradictions. A mon sens, ce type de missions pourrait poser problème. Actuellement, un débat concerne les fonctions du manager. Il est dit que celui-ci ne doit pas perdre sa technicité. Cela étant, est-il possible de tenir ce discours lorsque nous souhaitons que ce manager devienne un professionnel du management disposant de fonctions RH importantes ? Des référents techniques experts existent déjà et il est possible de se demander si cette logique ne doit pas être poussée plus encore. Je me demande si le manager d'une équipe d'informaticiens doit également être informaticien. La réponse par l'affirmative n'est pas évidente. J'ai observé certains managers qui n'étaient pas informa-

tiens mais qui disposaient de connaissances satisfaisantes en informatique. Ceux-ci disposaient de réflexes usager et de réflexes client et transmettaient ces réflexes aux informaticiens. Sur ce point, j'estime qu'il convient de mener une réflexion. Toutes les compétences, techniques, de plus en plus pointues, et managériales de plus en plus globales, ne peuvent pas être détenues par le même homme. Par ailleurs, il faut gérer un contexte apparemment contradictoire, par exemple, nous entendons qu'il s'avère nécessaire de développer l'autonomie. Dans le même temps, nous n'avons jamais disposé d'autant de normes et de procédures.

Concernant la DRH et les managers, je pose donc ces deux questions : le repositionnement de la fonction RH et le nouveau rôle du manager. Pour la DRH, nous nous orientons vers un rapprochement de la Direction générale et un placement en appui des managers, mais également de la stratégie de la Direction générale. Au final, peut-être sera-t-il nécessaire de disposer d'un moins grand nombre de managers. Les personnes ne présentant pas les compétences au management, mais présentant des compétences techniques, pourront se placer en appui

3

L'accompagnement

technique. Enfin, n'oublions pas le développement des systèmes informatiques, qui fournissent des appuis techniques ou d'expertise automatisés.

Le projecteur a été mis sur le tandem RH/manager. En termes de prospective, se pose également une question concernant les salariés. Le fait de dire et d'écrire que le salarié est acteur de son développement professionnel constitue un élément fort, faisant partie de la loi sur la formation et de notre accord de branche. Pour autant, ce point ne se décrète pas. Il n'est pas possible, du jour au lendemain, d'exiger que les salariés formulent des demandes de formation et soient acteurs de leur développement. Combien de salariés disposent-ils d'un véritable projet professionnel ? Combien de ces salariés sont capables de savoir de quelle manière construire ce projet ? Les personnes ayant ce type de

projet sont plus nombreuses dans l'encadrement. Par conséquent, il convient de mettre en place les conditions permettant au salarié d'être véritablement acteur de son développement. Cette aide peut être apportée par la fonction RH et par le manager, selon le type d'évolution souhaitée par le salarié. Cette évolution peut être une évolution dans l'emploi, une évolution dans l'organisme ou une évolution plus importante. De manière générale, le réflexe du manager ne consiste pas à aider au départ des meilleurs éléments. Par conséquent, ce point doit être mené de manière plus collective. En pensant que l'évaluation revient au manager et que l'accompagnement revient au RH, nous avons dessiné un contour de répartition de rôles et de missions. Le fait d'aider le salarié à évoluer à l'extérieur de son service correspond à une démarche RH centralisée, plus qu'à une démarche RH décentralisée, sauf si ce point correspond à la culture de l'entreprise.

Remerciements à l'ensemble des participants au 4^{ème} séminaire du réseau des Masters :

**ALEM Driss, ANNE Sihem, ARTU Jenny, BACHELLERIE Bruno,
BELOUZE Frédéric, BIHR Monique, BONVALET François, CHALFINE Catherine,
CHORAIN Bernard, DARDEAU William, DEBRIL Véronique,
DEFOSSÉS Gwenaëlle, DELIBALTA Fabienne, DELLERY Yves, DEPREZ Catherine,
DUCROS Alain, DUMOND Patrick, DURIER Gérard, ENTZMANN Cyril,
FERON Michel, FOUTIER Anne, GILIBERT Anne, GIRARD Annick,
HAAS Jean, HAEBERLE Marie-Laure, HORNUS Christiane,
LAMUR Christine, LE BALLEUR Alain,
LELOUTRE Caroline, LEVALLOIS Bernard, MAZALAUBEAUX Pierre,
MEIGNANT Alain, MEIGNAT Marie-Thérèse, MEUNIER Bernard,
MOSER Claude, OTT Martine, PARMENTIER Christophe,
PEREZ Martine, PHILIPPAUX Annette, PIRLET Marie-Christine,
QUEHEN Bernard, RENARD Philippe, SCHUTZ Josiane,
SOSSON Valérie, TOLDEMA Odile, TROUBAT Gérard, VERGIN Henri-Luc**



Directeur de la publication
Philippe Renard

Coordination éditoriale
Caroline Leloutre,
Frédéric Belouze

Mise en page et graphisme
Yannick Pladys
Service Communication
Ucanss

Ucanss
33, avenue du Maine
75755 Paris cedex 15