



Développement RH

Incompétences / session 2/1

Conférence Marrakech

23 et 24 Février 2012



Questions posées autour du développement RH

- Quelles sont les bonnes pratiques de développement RH ?
- Comment instaurer des programmes de développement du leadership ?
- Quelle utilisation de la formation en ligne ?
- Quels challenges et opportunités pour l'intégration du plan de développement de carrière dans le plan de management de la performance ?



Le développement RH est **contingent** à l'époque

- Administrer le personnel (1920/30)
- Développer la motivation (années 60)
- Mettre en oeuvre la stratégie (années 80)
- Favoriser le changement (années 90)

Face à l'environnement complexe et incertain, la DRH doit instaurer une culture du changement permanent de manière à répondre rapidement et de manière optimale.



4 catégories d'actions pour favoriser le changement

- 1 - Rendre le personnel et l'organisation plus flexibles;
- 2 - Mettre en place des formations pour accompagner les salariés;
- 3 - Prévoir des actions pour faire adhérer aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'entreprise;
- 3 - Négocier les changements avec les salariés et les partenaires sociaux;



Rendre l'organisation plus flexible

- Qui peut le faire ?
- Le DRH, à condition qu'il ait une culture du fonctionnement des organisations,
- Qu'il ait lui-même cotoyé plusieurs types d'organisations,
- Qu'il se fasse aider,
- Qu'il ait l'oreille de son patron !



Rendre le personnel plus flexible

- **Embaucher des profils « adaptables »;**
(généralistes plus que spécialistes)
- **Mettre au point une politique de mobilité et s'y tenir;**
- **Négocier avec les partenaires sociaux les procédures accompagnant la flexibilité :**
changements de poste, de qualification, de métier. HS. Recours à l'intérim, au chômage partiel...
- **CF : négociation à venir emploi/compétitivité**



Accompagner les salariés

- Posséder ou mettre en place des cursus de progression ou de changement de qualification, bien charpentés(voir école interne)
- ...dans un cadre de progression de carrière
- ...dans un cadre de restructuration



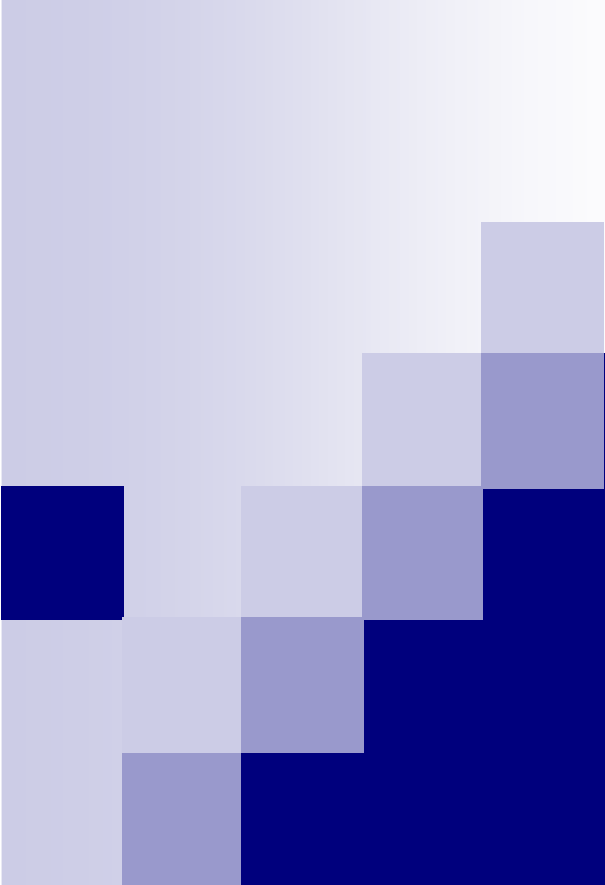
Faire adhérer le personnel aux valeurs; Les convaincre des enjeux

- Vérifier la conformité de la culture et des valeurs au moment du recrutement;
- Faire vivre les valeurs affichées : rôle exemplaire du DG, de la DRH, des managers;
- « Donner », pour recevoir !



Négocier les changements

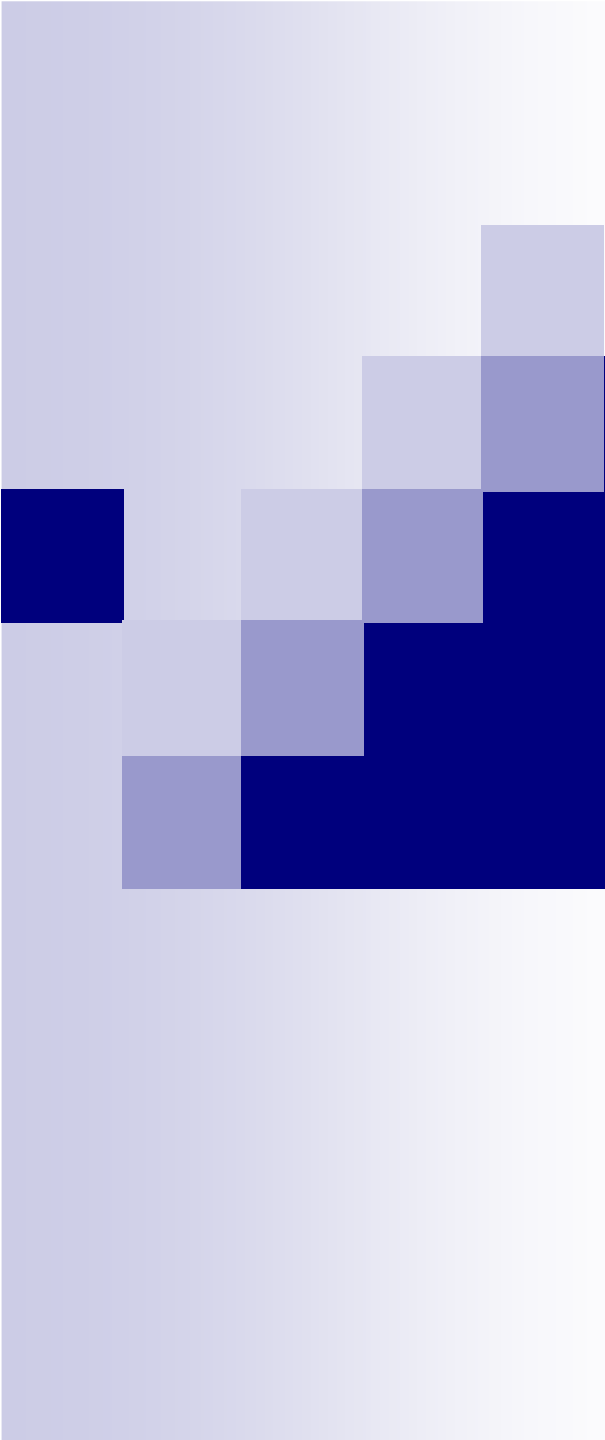
- Négociations avec les syndicats
- Négociations avec les groupes
- Négociation avec les salariés
- ...inspirées par la notion de « contrepartie », présentes ou à venir, d'intérêt général, de respect de la parole donnée.



Face à ce défi de la flexibilité, quelle peut être la place du développement RH ?

Le développement RH dans la structure
RH

Le développement RH entendu comme
actions de développement des
compétences



Le développement RH dans la structure RH



Développement RH :

un concept et un poste **fourre tout**

- Les tâches des titulaires du développement RH sont multiples. Ils exercent aussi bien **la gestion des recrutements (7%)**, **la politique de recrutement (6%)**, **la gestion de la formation (5%)**, **la politique de la formation (7 %)**, **la GPEC (8%)**, **la gestion des carrières (11%)**, **la gestion des évaluations et de la performance (7%)**, **la communication RH (6%)**, **la fidélisation des salariés**, etc...

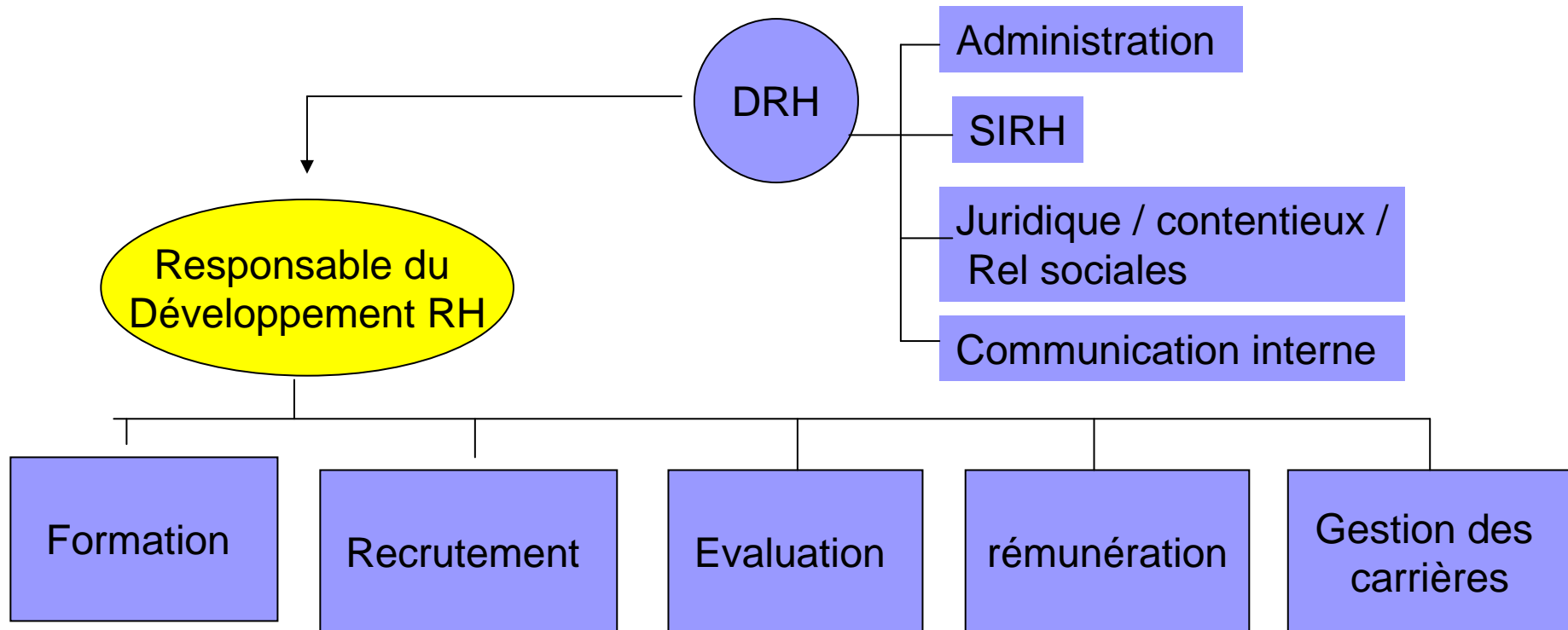


Daniel Croquette, Délégué général de l'ANDCP

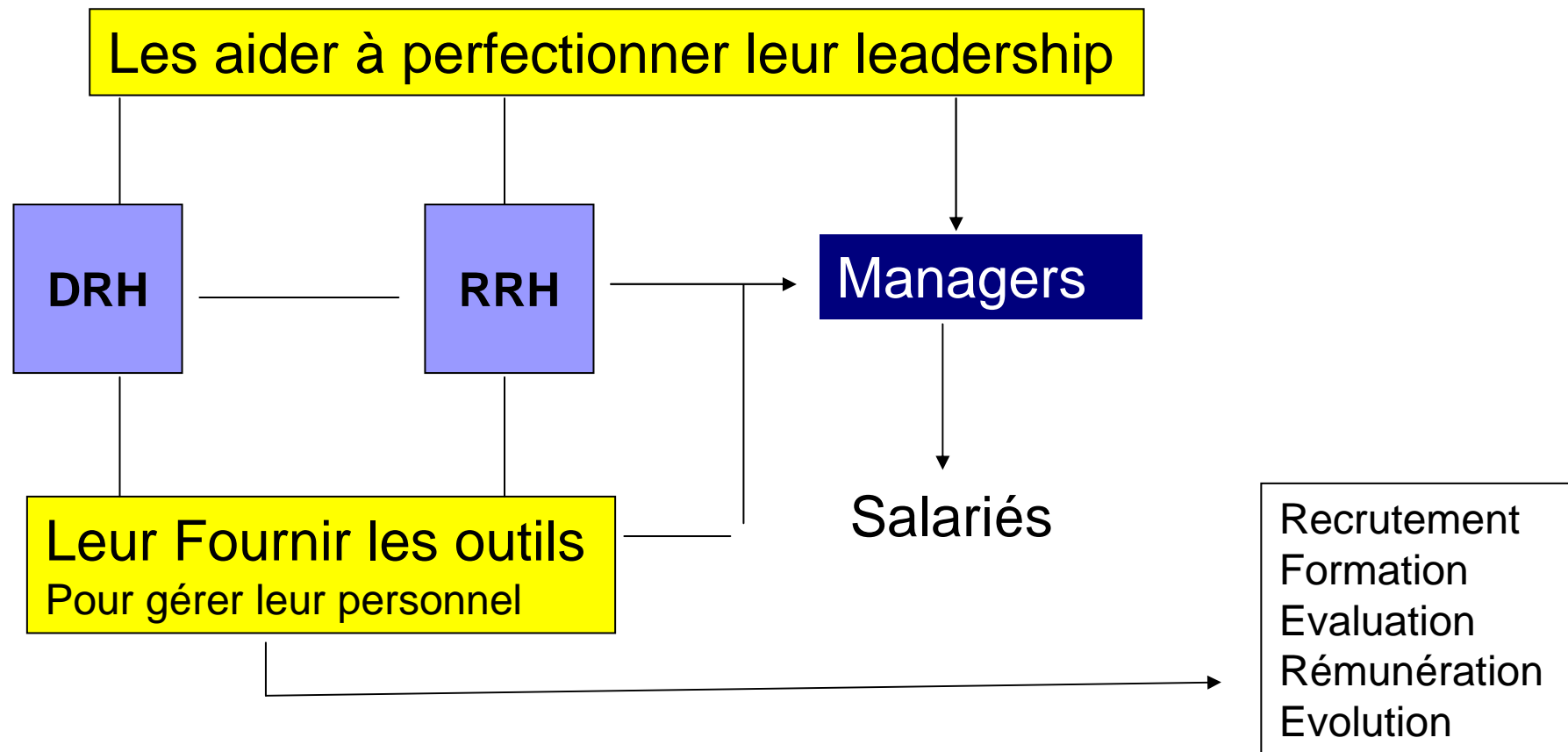
Le chargé de développement RH :

- pilote la politique de gestion des carrières,
- anticipe les besoins,
- repère les potentiels et développe la mobilité.
- Il maîtrise la méthodologie de gestion prévisionnelle des compétences,
- l'exploitation des entretiens d'appréciation,
- il réfléchit à l'évolution des systèmes de formation,
- et propose des modes de rétribution du personnel par l'épargne salariale, l'intéressement aux bénéficiaires etc.
- Il peut être aussi responsable de la politique de formation.

- S'il ne s'agit que d'instaurer un écran entre le DRH et les fonctions qu'il chapeaute, il ne sert à rien !



- Je suis personnellement convaincu que les managers sont les « premiers RH »





Le développement RH
entendu comme actions
visant à développer des
compétences

Quelles actions pour développer les compétences du personnel ?

⇒ Agir sur tous les leviers Le management est global

- Management exigeant et orienté résultats, participatif.
- Clarté et efficacité de l'organisation
- Bureaucratie réduite, procédures simples et peu nombreuses
- Culture du professionnalisme et de la responsabilité (empowerment)
- Structure décentralisée organisée en centres de profit
- Formation multiforme Saisir toute les occasions d'apprendre



Le savoir faire s'apprend essentiellement sur le tas !
Polyvalence verticale et horizontale
Mobilité / Remplacements / Groupes projet
Tutorat
Crédit formation personnel / formation en ligne ou en présentiel



Programmes de développement du leadership

- L'idéal : le leader « naturel »
- Passable : le manager « bien orienté »
- A rediriger vers la ligne expert : tous ceux qui ne sont pas « doués » pour le management.




Ce que je préconise

- Prévoir une année de « mise à l'épreuve », un « chemin managérial », pour tous les salariés appelés à exercer un rôle managérial, au lieu de les envoyer systématiquement en formation.
- Les placer en doublon avec un manager référent. Le métier de manager s'apprend, comme les autres, sur le tas.
- Les formations sont trop conceptuelles et souvent administrées par des « spécialistes » qui n'ont eux-mêmes, souvent, pas managé d'équipes !
- On peut admettre qu'il existe un savoir managérial, une sagesse managériale, et des outils managériaux qui peuvent s'administrer en formation.



OUTILS DE KNOWLEDGE-MANAGEMENT

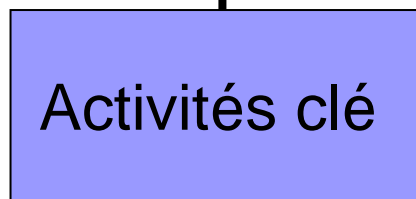
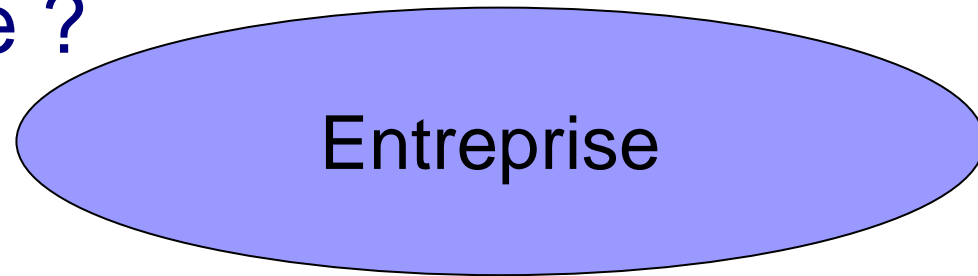
- Les outils de Knowledge management doivent permettre de gérer la connaissance de l'entreprise;
- Gérer les compétences, les ressources disponibles, les savoirs faire existant
- Stocker et organiser l'information recueillie pour qu'elle puissent être disponible, en cas de besoin par les personnels habilités.
- Les supports utilisés sont basés sur une architecture de base de données mais également des supports multimédia tel que photos, vidéo,...



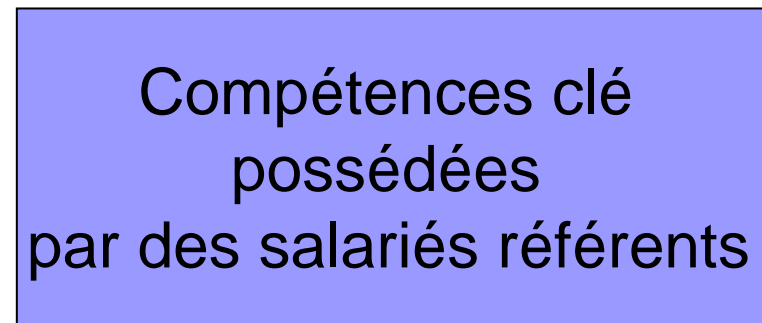
Knowledge management ou la gestion des connaissances/ Ma contribution.

- Quand j'ai quitté ma dernière entreprise, elle a perdu 35 années d'apprentissage de la négociation salariale !
- Comment l'éviter ?
- En demandant à tout salarié, référent dans son métier, aidé d'un spécialiste, de consigner par tous moyens possibles, son savoir faire, l'année précédent son départ.

Comment faire ?



**Constitutives du cœur de métier
et du plus concurrentiel**



Collecte des savoirs et savoir faire



Intégration du plan de développement de carrière dans le plan de management de la performance

- La notion de carrière est une notion « datée » qui ne correspond plus à notre époque.
- On fait carrière, peut être encore, dans une administration ou une banque, dans un monde stable et connu à l'avance !
- On doit inciter les salariés, non à « faire carrière » mais à identifier et explorer toutes les facettes de leurs talents, à rechercher les voies de leur épanouissement, plus que celui, balisé, s'il est possible, d'une « carrière »!
- Le reste (proposition de poste) leur sera donnée par surcroît !



Formation en ligne

- Une formule exigeante : la volonté d'apprendre seul+ capacité d'autonomie.
- Nécessité d'un accompagnement en salle et d'un groupe, pour la plupart des apprenants.
- Économique.
- Idéal pour certains types d'acquisition
- Beaucoup de prépa aux concours et examens, informatique, comptabilité, bureautique, langues..
- Arrivée des *serious games* ...



Annexes



Les trois catégories d'outils de knowledge management

1 - Les Logiciels de travail collaboratifs


Permettent de créer de la connaissance par le partage de savoir entre utilisateurs. Ces outils sont intégrés aux intranet existants.

2 - Les logiciels des gestion de projets ou de gestion de production

Sont utilisés de plus en plus pour capitaliser la connaissance métiers au niveau des projets et des équipes.

3 - Les logiciels de gestion de la relation client

Souvent utilisés pour la gestion des appels clients dans des services de type "Helpdesk". Les réponses données aux clients se fondent sur une base de connaissance qui est elle même alimentée par les cas rencontrés.



On peut définir une opération clé comme celle qui constitue notre « plus concurrentiel » et qu'il faudrait se procurer à des conditions économiques exorbitantes, ou bien dans des délais incompatibles avec notre dimension « services », sur le marché .



Les RH sont des experts irremplaçable dans 5 domaines

- 1 – Les négociations sociales
- 2 – La communication interne
- 3 – La perception de l'adéquation de l'organisation à ses salariés et à ses enjeux.
- 4 – La perception du positionnement de l'entreprise dans son environnement et recommandations.
- 5- Le recrutement et le positionnement des managers.



Fin
merci

Drhautrement.com