

Quelles proximités RH

dans un contexte de transformation permanente,
de mutualisation des services
et de développement du digital ?



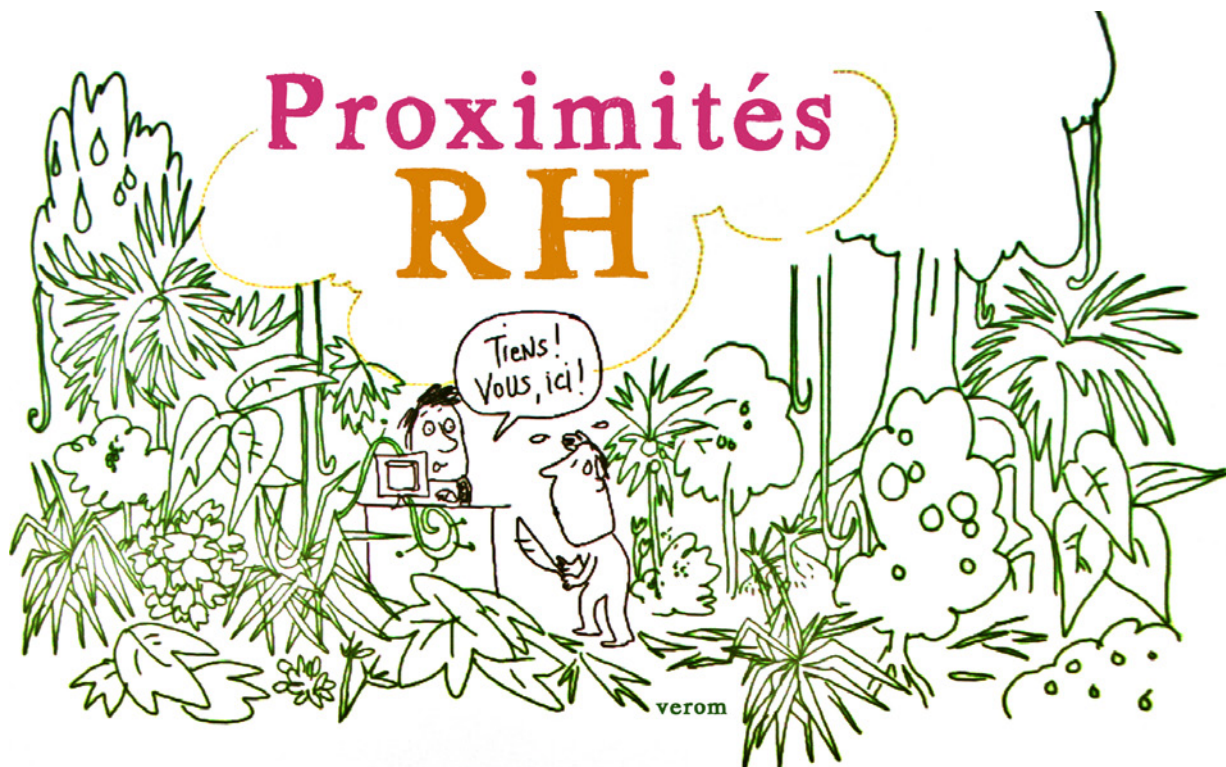
Sommaire

Introduction	3
.....	
Les défis de la fonction RH face aux nouvelles proximités au sein des entreprises	4
.....	
L'organisation de la fonction RH	8
.....	
Les processus et outils RH	12
.....	
La professionnalisation et l'animation des filières managériale et RH	16
.....	

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement au sein d'EDF Michaële Guégan (DRH DPI - Direction Production Ingénierie), Damien Garnier (DRH DIN - Division Ingénierie Nucléaire) et Nathalie Goullin (chargée de mission RH DPI) pour leurs contributions.

Un grand merci également à Zohra Brahimi, Clarisse Chanavas, Caroline Boone et Jacques Perrin qui ont participé à l'élaboration de cette publication.



Introduction

Les relations de proximité avec les salariés sont une caractéristique majeure de la fonction RH. Ces relations constituent un enjeu clé pour les DRH qui doivent accompagner les grandes évolutions de l'entreprise en donnant à chacun, manager comme salarié, au plus près du terrain, les moyens de se développer et de s'impliquer davantage.

Une étude qualitative réalisée par Capgemini Consulting auprès de 8 entreprises françaises¹ permet d'apporter des éléments de comparaison sur la vision des proximités RH et les leviers pour la développer.

Cette étude s'est focalisée sur les acteurs internes de l'entreprise (salariés, managers, filière RH...), en sachant que le recours croissant à des ressources externes (intérimaires, acteurs freelance, consultants...) est une tendance forte qui doit être intégrée par les DRH.

¹. Etude réalisée dans le cadre d'une mission menée pour la DRH de la Direction Production et Ingénierie d'EDF, auprès de Bouygues Telecom, JC Decaux, La Poste, PSA, Safran, Saint-Gobain, Total et EDF entre septembre 2012 et février 2013.

Les défis de la fonction RH face aux nouvelles proximités au sein des entreprises



Une vision des proximités RH par les entreprises centrée sur le relationnel et le service rendu

“

La proximité n'est pas seulement physique, elle peut être aussi d'attention, c'est vraiment une proximité relationnelle !

“

Les finalités de la proximité sont de répondre à un besoin au bon moment, au bon endroit, en appui des salariés et des managers.

“

La proximité c'est aussi la prise en compte du collaborateur dans son individualité dans un esprit de service au client au profit du collectif.

“

C'est l'ensemble des savoir-faire et savoir-être à destination des collaborateurs et managers.

“

Le RH de proximité doit être un généraliste qui s'appuie sur des experts RH afin de pouvoir jouer son rôle d'interface.

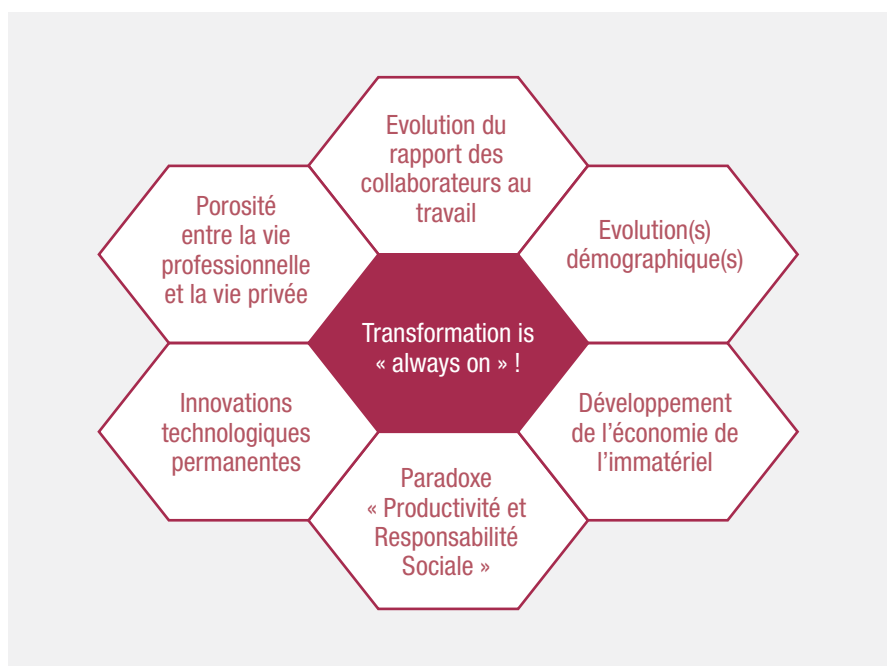
“

Garder un contact humain direct avec les salariés et les managers grâce à une personne identifiée.

Des proximités s'inscrivant dans un cadre renouvelé et en transformation rapide

Dans le triptyque salariés-managers-HR participant aux proximités et à la performance de l'entreprise, chaque acteur est impacté :

- Les salariés, et pas seulement la génération Y, réinterrogent leur lien avec l'entreprise et leur implication au travail. Dans une étude de 2008, 57 % des 3000 cadres du secteur privé interrogés estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible, un jugement partagé par 55 % de l'encadrement intermédiaire².
- Le « choc démographique », avec le départ à la retraite des « Baby Boomers », nécessite le recrutement et l'intégration de nouveaux salariés, de nouveaux managers et de nouveaux acteurs RH, avec des transferts de compétences à organiser.
- L'économie est de plus en plus tournée vers les services avec l'apparition de nouveaux métiers, en particulier autour d'Internet.



- La fonction RH accompagne les objectifs de performance de l'entreprise tout en garantissant les équilibres sociaux individuels et collectifs.
- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (mails,

Internet, réseaux sociaux, visioconférences...) ainsi que les évolutions organisationnelles comme le télétravail modifient les dynamiques, les liens au sein des équipes et développent une porosité entre vie professionnelle et vie privée.

². Sondage réalisé par Publicis Consultants, cité dans « Méfiance quand tu nous tiens », Enjeux Les Échos, 1er octobre 2008.

Quatre défis à relever pour la fonction RH

Dans ce contexte, la fonction RH doit faire face à plusieurs défis :

1. Comment trouver le bon équilibre entre alignement des politiques, des processus RH et maintien de la proximité et de l'agilité des services rendus au niveau local ?
2. Quelle organisation de la DRH, quelle animation de la filière et quelles compétences mobiliser pour favoriser de nouveaux modes de collaboration ?
3. Quels services proposer par les RH aux salariés et managers

pour répondre à leurs attentes quotidiennes ?

4. Comment s'appuyer sur les avancées technologiques dans les processus RH pour renouveler les liens de proximité ?

Pour apporter des pistes de solutions, l'étude réalisée a couvert 6 thèmes :

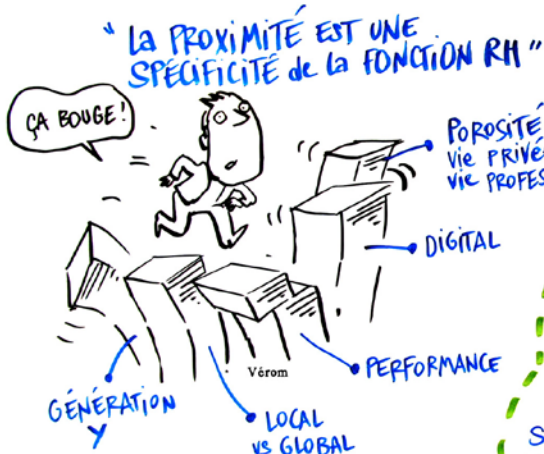
- l'organisation de la DRH,
- la première prise de poste pour un manager,

- la proximité en matière de gestion RH administrative,
- la proximité durant la préparation et le déroulement des échéances du cycle RH annuel,
- l'accès à l'expertise en matière de réglementations RH et gestion des relations sociales,
- la professionnalisation et l'animation des RRH et des managers pour répondre aux besoins de proximité des salariés.

L'analyse de ces thèmes a mis en évidence trois leviers majeurs permettant de maintenir et de développer les proximités entre filière RH, managers et salariés :

L'organisation de la fonction RH	Les processus et les outils RH	La professionnalisation et l'animation des filières managériale et RH
----------------------------------	--------------------------------	---

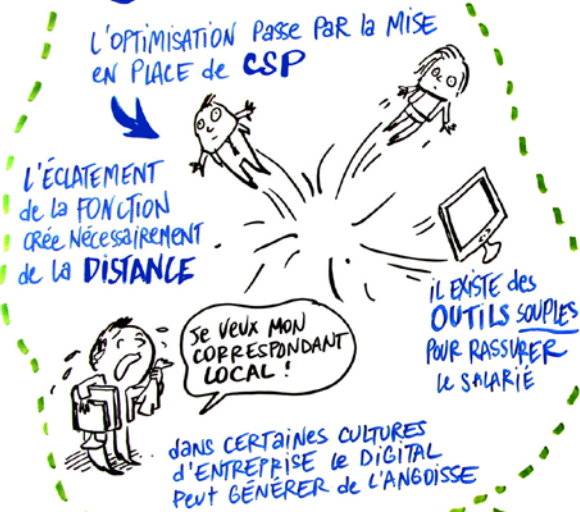
Benchmark



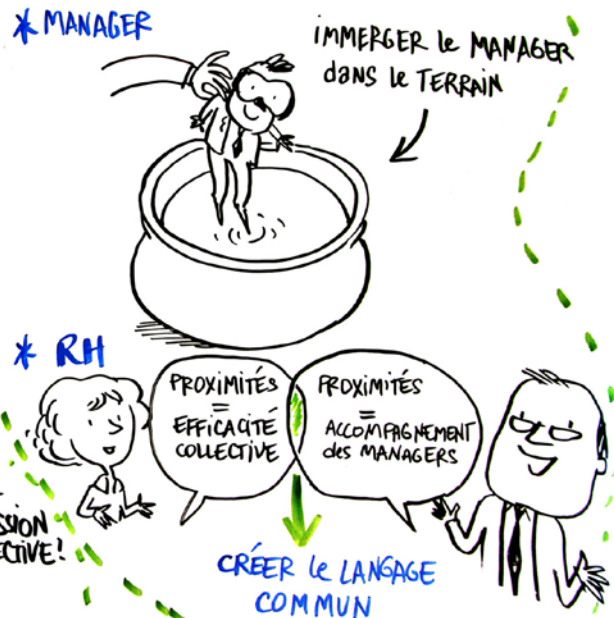
1 L'ORGANISATION de la FILIÈRE RH



2 PROCESSUS RH



4 PROFESSIONNALISATION de la FILIÈRE RH



3 LES OUTILS DIGITAUX



verom

L'organisation de la fonction RH



S'il n'y a pas de modèle unique d'organisation, trois éléments organisationnels impactent les proximités RH :

- le niveau de centralisation de la fonction,
- le rattachement ou non de la filière RH et des Centres de Services Partagés RH (CSP RH) à la DRH centrale,
- le niveau de spécialisation et l'organisation des RH locaux.

Les DRH ont des marges de manœuvre sur l'organisation locale des RH. En revanche, l'organisation générale de la fonction (centralisation versus décentralisation) et le rattachement ou non des RH locaux à la DRH centrale, sont deux variables fortement contingentes, liées à la taille de l'entreprise, à l'éclatement géographique de ses sites et aux types de populations gérées.

*** Quelle ORGANISATION de la DRH, quelle ANIMATION de la FILIÈRE et quelles COMPÉTENCES MOBILISER POUR FAVORISER de NOUVEAUX MODES de COLLABORATION ?**



Centralisation versus décentralisation

La centralisation de la fonction RH permet de favoriser l'alignement des politiques RH, de mettre en place des processus administratifs standardisés (jusqu'à la mise en place de CSP) et *in fine* d'assurer une meilleure compréhension des

enjeux et des règles RH par les salariés et les managers.

Différents critères comme le nombre de salariés, leurs statuts, la complexité métier, l'éclatement des sites ou encore l'internationalisation

des entreprises, conduisent à la décentralisation ou la régionalisation de la fonction pour assurer au mieux les proximités RH.

Rattachement de la filière à la DRH centrale

De la même façon, plus l'entreprise est grande et/ou éclatée géographiquement, plus les RH locaux sont rattachés au management local. Ce sont les enjeux de réactivité et d'adaptation aux besoins locaux qui priment. La cohérence des politiques RH

et les enjeux transverses doivent être assurés dans ce cas par une animation renforcée des filières managériale et RH.

En ce qui concerne le rattachement des CSP RH, le choix d'un rattachement à une entité

spécifique et non à la DRH, est lié à la volonté de réaliser une rupture permettant de mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement, non calqués sur le passé. C'est par exemple le cas au sein d'EDF et de Veolia.

Niveau de spécialisation et organisation RH locale

L'enjeu est de trouver l'équilibre entre expertise et relations de proximité. L'organisation RH locale est un levier clé de développement des proximités dans le triptyque salariés-managers-RH. A priori, pour le salarié et le manager, la meilleure solution est d'avoir un interlocuteur unique capable de lui apporter un service complet et « individualisé ».

La tendance consiste à avoir des RH locaux « Business Partners » connectés avec les enjeux de développement RH locaux et transverses, et des fonctions centrales ou des centres de services partagés pour l'expertise RH et les sujets administratifs. Sur ces deux derniers sujets, le RH « Business Partner » doit néanmoins être à même d'apporter

au salarié les premiers éléments de réponse et de l'orienter vers le contact *ad hoc*.

Dans certaines organisations RH, il peut également y avoir en local un expert RH qui traite des problématiques de formation, de paie... Il peut s'agir d'un renfort local du CSP central pour rétablir la proximité entre les interlocuteurs du site et le CSP avec, par exemple, chez PSA, la présence d'un RH paie de façon permanente sur site.

Le « RRH de proximité » chez Safran

Qu'est-ce qu'un « RRH de proximité » (*HR Business Partner en anglais*) ?

- ✓ Un interlocuteur sur site à l'écoute des managers et des salariés
- ✓ 1 RRH de proximité pour 400 salariés en moyenne

Quel est son rôle ?

- ✓ Interlocuteur privilégié du manager et du salarié
- ✓ Dédié au développement RH :
 - Recrutement (*hors sourcing et pré-sélection*)
 - Formation
 - Gestion de carrière & GPEC locale
 - Gestion des mobilités

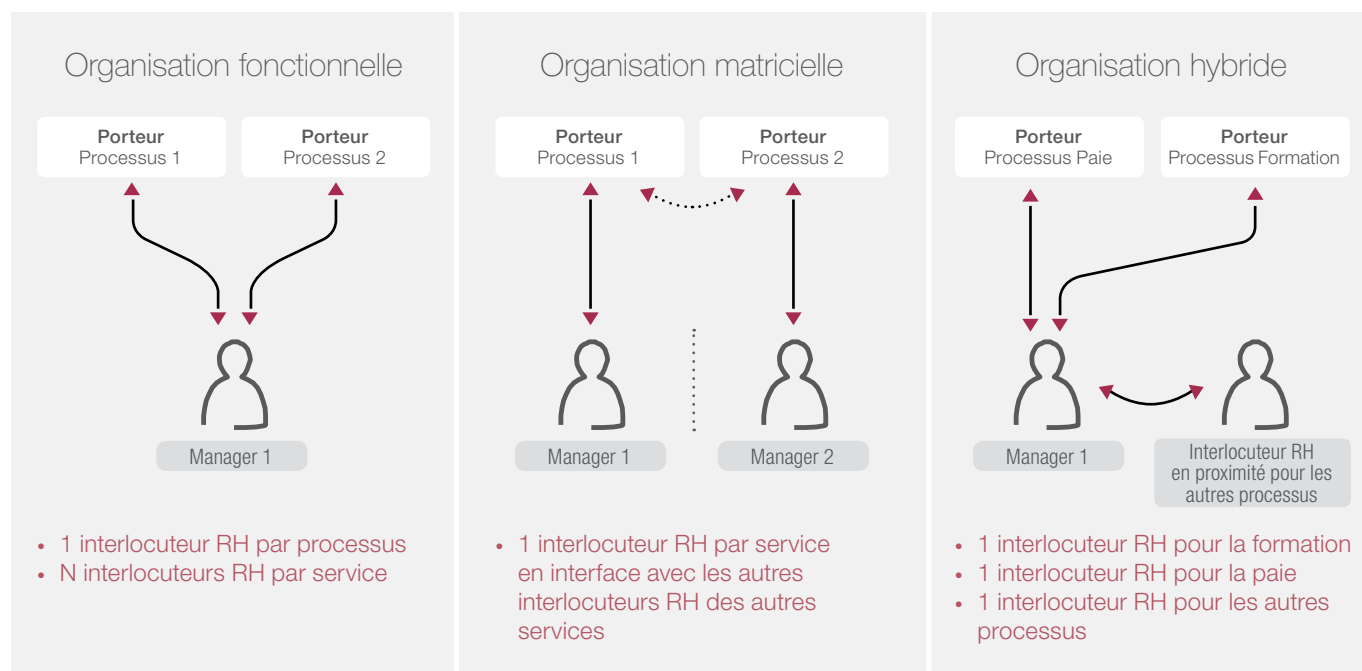
Quelle est sa plus-value ?

- ✓ A la responsabilité des processus RH pour une population définie
- ✓ Interlocuteur dédié en proximité et en support des managers
- ✓ Présence RH sur le terrain, conseille les salariés
- ✓ Vigilance particulière portée aux jeunes embauchés

★ COMMENT METTRE EN PLACE le BON ÉQUILIBRE
entre ALIGNEMENT des POLITIQUES, des PROCESSUS RH
et MAINTIEN de la PROXIMITÉ & de l'AGILITÉ
des SERVICES RENDUS au NIVEAU LOCAL ?



Trois modèles relationnels sont possibles entre le manager et le correspondant RH local :



Les processus et outils RH



Au-delà des éléments organisationnels de la fonction RH, c'est l'évolution des processus qui lui sont rattachés qui conduit à améliorer les relations de proximité. De façon schématique :

- pour les processus administratifs, c'est l'accès aux services qui est en question,
- pour les processus de développement RH, c'est leur appropriation par la filière RH et leur capacité à aider le salarié dans la prise en main de son développement qui impactent sa perception de la proximité.

Processus administratifs

Un des enjeux partagés par toutes les entreprises ayant mis en place un CSP est de conserver un niveau de service équivalent à celui fourni par l'organisation précédente. Pour y répondre, les modalités de contact du CSP peuvent être différentes :

Pour le salarié, deux choix sont possibles :

- pas de contact direct avec le CSP mais un interlocuteur local (son RH ou son manager),
- la possibilité de contacter le CSP via un accueil téléphonique, une plateforme en ligne, des permanences sur site, voire des plages horaires dédiées pour des temps d'échange avec le gestionnaire RH.



La mise en œuvre de CSP RH génère de fait une distance entre les équipes locales et les services RH mutualisés.

Pour combler ce vide, les entreprises recourent à la **digitalisation de processus** au moyen d'outillages dédiés à la gestion de la relation salariés. Des offres matures, telle que celle de **Neocase Software**, sont présentes sur le marché. Elles peuvent allier :

- **des outils de workflow** pour la transmission et la validation de pièces dématérialisées,
- **des bases de connaissances** permettant de répondre, sans intervention humaine, à près de 70 % des questions posées,
- **des outils de digitalisation des processus** administratifs (formulaires intelligents, workflows, déclencheurs, validations)
- **des tableaux de bord** d'activité,
- **des indicateurs** de mesure permettant de repérer au plus vite les bonnes pratiques et de gagner ainsi en qualité et en productivité,
- **un portail** d'accès fédérateur et communicant.

Pour les RH et les managers, un accès direct au CSP est souvent privilégié (via un gestionnaire dédié dans le meilleur des cas).

Les nouveaux outils transactionnels (portail RH, self service...) permettent de renforcer l'autonomie du salarié grâce à :

- la possibilité de faire des demandes en ligne, notamment en cas de changement de situation (déménagement...),

- la mise à disposition d'informations RH (procédures, informations personnalisées telles que le solde de congés...),
- un accès en modification à ses informations personnelles (adresse, situation familiale...).

Même si les tendances sont à la mutualisation, la gestion et/ou la validation des temps sont conservées en local car elles nécessitent une proximité terrain. Ces activités sont réalisées par le

salarié lui-même, par le manager, le RH local ou une assistante.

Le manager reste souvent, au niveau local, le premier relais des salariés pour les questions administratives et plus largement RH, d'où un enjeu particulier d'accompagnement de ces derniers par la filière RH.

Processus de développement RH

La filière RH est de plus en plus attendue sur ses fonctions cœur de métier : recrutement, mobilité, gestion des compétences et des carrières. Ces attentes concernent aussi bien l'appui aux managers dans la gestion de leurs équipes que l'accompagnement individuel en proximité des salariés.

Le management opérationnel attend de la filière RH qu'elle :

- apporte des contenus et de l'expertise sur des sujets spécifiques (règles de rémunération, catalogue de formation...),
- coordonne et pilote les processus (préparation des supports, veille sur la tenue des délais, consolidation),
- garantit l'équité de traitement entre les collaborateurs et la vision globale au niveau d'un site ou d'un métier.

Quelles que soient les entreprises, l'ensemble des processus du cycle RH annuel (évaluation, recrutement, formation...) est géré de manière conjointe par les filières managériale et RH.

Dans la plupart des entreprises néanmoins, la filière managériale reste « décideur » sur les finalités de ces processus.

Les salariés, quant à eux, attendent de la filière RH qu'elle soit en accompagnement de proximité sur :

- la gestion de leur carrière, et notamment de leurs souhaits de mobilité (géographique ou fonctionnelle),
- la réalisation d'un plan de formation individualisé et cohérent avec leurs objectifs de développement.

Les outils digitaux, de type RH 2.0, sont des leviers d'amélioration du service rendu par les RH et de développement de nouvelles proximités : proximité avec des pairs ou avec des experts au sein d'une communauté, proximité des RH pour entrer en contact avec des candidats internes dans le cadre d'une mobilité ou des candidats externes, proximité avec les ressources externes (intérimaires, consultants...).



Les outils digitaux participatifs constituent des leviers de développement des proximités

Talents

- Créer et animer des communautés de ressources rares
- Identifier des talents

Mobilité

- Améliorer la mobilité de façon accrue et transverse
- Sécuriser les compétences clés



Apprentissage

- Partager des bonnes pratiques
- Identifier des experts

Recrutement

- Elargir le vivier de recrutement
- Faciliter l'intégration des nouveaux

À titre d'exemple, la Direction Production Ingénierie d'EDF a mis en place plusieurs communautés 2.0 avec des objectifs RH différents :

- une communauté managériale (TIGRE) destinée à partager des bonnes pratiques, des outils, à construire un référentiel sur plusieurs sujets spécifiques (sécurité, innovation, autonomie/reporting, Managers Première Ligne - MPL),
- une communauté mixte : salariés, expérimentés et jeunes embauchés (RACINE) destinée à favoriser les transferts de compétences inter-générationnels.

La professionnalisation et l'animation des filières managériale et RH



Filière managériale

La professionnalisation des managers sur les aspects RH, qui doit notamment permettre de développer la proximité RH vis-à-vis des salariés, se concrétise dès la première prise de poste et de façon continue.

La première prise de poste du manager est considérée comme un temps clé par toutes les entreprises, qui en ont compris les enjeux :

- rendre le manager rapidement opérationnel,
- transmettre les valeurs de l'entreprise,
- faciliter la compréhension du métier et plus globalement des enjeux et des modes de

- fonctionnement de l'entreprise,
- aider dans la constitution de son réseau interne.

Les entreprises ont systématiquement mis en place des dispositifs d'intégration dédiés qui peuvent combiner des actions de formation et des séminaires, des stages terrain, la rédaction d'un rapport d'étonnement, du e-learning, du coaching et/ou du parrainage, la mise à disposition d'outils ad hoc...

Ces dispositifs sont souvent complétés par des actions facilitant la création de réseaux :

- prises de rendez-vous, contacts, entretiens avec différents acteurs des filières RH et managériale,
- constitution de promotions de managers regroupant les nouveaux arrivants sur une période donnée.

Le temps réservé à l'accompagnement des managers diffère d'une entreprise à une autre : certaines les dotent rapidement des outils nécessaires et leur dispensent une formation courte et dense, alors que d'autres étalent dans le temps le parcours d'intégration et le jalonnent de différents temps clés.

Le parcours d'intégration chez JC Decaux

Les objectifs

- Présenter le groupe, ses valeurs, sa stratégie et ses métiers
- Présenter la politique de gestion des RH
- Donner des repères sur l'entreprise pour être rapidement opérationnel
- Avoir l'opportunité de se créer un réseau interne et favoriser l'esprit de « promotion »

Le contenu : 4 étapes pour réussir l'intégration du manager

1. Présentation du groupe : des entretiens privilégiés et conviviaux avec les Directions et DRH sur différents sites durant 3 jours consécutifs
2. Stage terrain recommandé : 2 jours d'immersion
3. La rédaction d'un rapport d'étonnement à adresser à la DRH
4. Rencontre privilégiée avec Jean-Charles Decaux

Les bénéfices

- ✓ Un accueil et un accompagnement personnalisés qui permettent aux nouveaux managers de comprendre leur rôle au sein de l'entreprise et d'assimiler les valeurs du groupe
- ✓ Des échanges « *bottom-up* », avec le plus haut niveau de Direction, qui permettent de prendre en compte :
 - *les aspirations et questions de chacun*
 - *les suggestions concernant le dispositif proposé*
- ✓ Une vision et compréhension du terrain permettant au manager d'être rapidement opérationnel

Professionnalisation des filières managériale et RH

La tendance à la professionnalisation des filières managériales et RH vise à :

- identifier, formaliser et partager les pratiques managériales et les compétences de gestion des RH nécessaires à l'accompagnement des transformations continues des organisations (pour la filière RH, notamment, l'objectif est de développer son rôle d'appui-conseil) ;
- détecter les besoins d'accompagnement complémentaires pour aider les managers et les RH à comprendre les enjeux de leur métier et répondre aux problématiques qu'ils rencontrent ;

- capitaliser sur les compétences, les pratiques existantes, le rôle des managers et les services proposés par les RH dans une recherche d'amélioration continue.

Ces dispositifs de professionnalisation des filières managériale et RH renforcent les proximités par une compréhension partagée des enjeux de l'entreprise et dans l'accompagnement au quotidien des salariés aux niveaux individuel et collectif.

A cet effet, les entreprises mettent en place plusieurs types de dispositifs :

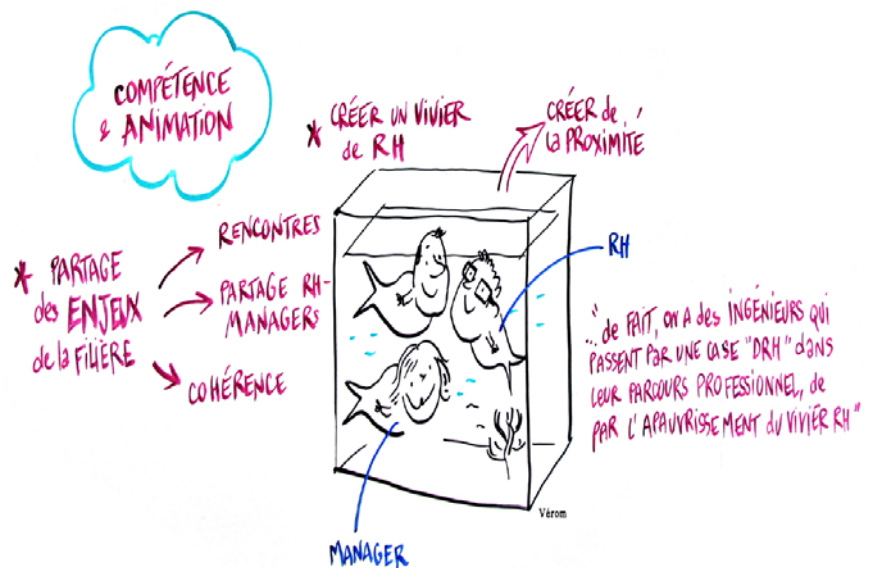
- des universités du management ou du leadership,
- des portails managers,
- des enquêtes de satisfaction dédiées aux acteurs RH,
- des baromètres sociaux portés par la DRH qui permettent de réorienter les politiques RH en fonction des résultats,
- des référentiels de compétences de la gestion des RH,
- des parcours de formation associés aux compétences et postures RH et dispensés dans des universités internes.

Animation des filières managériale et RH

L'animation des filières managériale et RH a pour objectif principal de diffuser les bonnes pratiques en renforçant les échanges entre pairs à tous les niveaux de l'organisation.

Pour la filière managériale comme pour la filière RH, l'animation transverse permet :

- d'échanger entre pairs sur ses enjeux, problématiques et bonnes pratiques ;
- d'échanger avec d'autres niveaux et/ou fonctions de l'organisation (« *bottom-up* » et/ou « *top-down* ») afin de diffuser les politiques, les pratiques, la culture ou la stratégie de l'entreprise.



L'animation de la filière managériale peut prendre la forme :

- d'instances générales de pilotage durant lesquelles sont abordés des sujets RH, au niveau du site (Comité de direction d'Unité...) ou au niveau régional (pour un métier donné),
- d'instances dédiées aux sujets RH avec, par exemple, des ateliers thématiques.

L'animation de la filière RH peut se faire à travers :

- des groupes de travail focalisés sur des sujets de fond ou d'expertise, avec parfois des RH locaux en charge d'animer en transverse certains sujets (mobilité, évaluation, recrutement...),
- des instances liées aux processus RH permettant d'en cerner les enjeux et d'en avoir une vision globale,

- des instances plus généralistes de pilotage, ou focalisées sur l'actualité RH, à différents niveaux de la filière : la DRH Groupe avec les DRH opérationnelles, les DRH régionales/opérationnelles avec leurs RH de sites...

Certaines entreprises développent également des réseaux sociaux en ligne avec des espaces dédiés à chaque communauté RH et managériale.

Conclusion

Au-delà de l'axe organisationnel, avec une plus ou moins grande centralisation de la fonction RH, ce sont donc principalement des actions sur les processus RH et l'animation des filières managériale et RH qui permettent d'améliorer les proximités RH.

Ces proximités constituent un enjeu clé à double titre :

- développer la réactivité et l'agilité de l'entreprise avec des politiques RH adaptées se nourrissant des remontées du terrain et des capteurs de tendances positionnés sur les principaux processus : évaluation, mobilité, formation... ;
- apporter à chaque manager et salarié un service complet lui permettant de se développer professionnellement et de s'impliquer au service d'objectifs collectifs.

Les DRH travaillent ainsi de plus en plus en animant leurs réseaux RH, sur des thématiques spécifiques (développement RH, relations sociales, formation, santé...) et en assurant une articulation renforcée à tous les niveaux avec la ligne managériale.

Dans ce cadre, l'évolution des SIRH et outils digitaux sont de véritables leviers : amélioration du workflow entre salariés, managers et centres de services partagés, portails dédiés aux managers, communautés 2.0 de talents, de managers, accès facilité à la formation – mobile learning...

Auteurs – Equipe HR Performance

Catherine Paquet

Vice President

catherine.paquet@capgemini.com

+ 33 6 81 57 10 54

Emmanuel Duguay

Directeur

emmanuel.duguay@capgemini.com

+ 33 6 60 70 52 62

Autres contacts

Dominique Bourdeleau

Vice President

dominique.bourdeleau@capgemini.com

+ 33 6 80 46 53 56

Odile Coupeau

Directeur

odile.coupeau@capgemini.com

+ 33 6 81 25 09 47

Hugues Démogé

Directeur

hugues.demoge@capgemini.com

+ 33 6 08 77 60 95

Nicolas Mariotte

Directeur

nicolas.mariotte@capgemini.com

+ 33 6 09 73 66 21

Safia Matouk

Directeur

safia.matouk@capgemini.com

+ 33 6 12 15 85 60

A propos de Capgemini Consulting

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3600 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Plus d'informations sur

www.capgeminiconsulting.fr