

Point de vue

Du partage de la fonction Ressources humaines...

Un proverbe arabe dit "la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme"

Transposition au monde de l'entreprise : à secteur d'activité, marché et produit équivalents, la valeur ajoutée d'une entreprise tient d'abord dans la capacité de ses managers à être les gestionnaires des ressources humaines, constituées par leur équipe. Proches du terrain, les middle managers (cadres, agents de maîtrise ou chefs d'équipe) ont un nouveau rôle à jouer : réconcilier l'économique et le social au quotidien.

Leur mission s'articule notamment autour de la gestion des 2 équilibres représentés par :

- L'adéquation entre les besoins et les ressources en compétences
- La balance contribution – rétribution, à savoir la perception de ce que l'on obtient en contrepartie de ce que l'on donne.

Des freins à la mise en place d'une démarche de Gestion des Ressources humaines...

Les freins à toute nouvelle démarche de gestion des ressources humaines sont multiples et touchent l'ensemble des acteurs de l'entreprise, du top management aux salariés.

- Résistance au changement,
- Peur des remises en cause personnelles
- Difficulté à intégrer au quotidien les nouvelles attentes des salariés
- Difficulté à accepter qu'en matière de gestion des ressources humaines, il n'existe pas de recette miracle ou de modèle universel

Puisqu'il s'agit de gérer des hommes, des compétences, des aspirations, des potentialités, la Gestion des ressources humaines est par nature évolutive.

Il est d'avantage question d'imaginer des méthodologies, qui d'expérimentation en réalisation s'enrichissent au fur et à mesure, collant ainsi à la problématique spécifique de l'entreprise.

▶ Programme des stages et inscriptions au 02.98.46.91.86

- Professionnalisation de la fonction Ressources humaines
- L'échange des pratiques professionnelles
Un outil de transfert des compétences et de capitalisation des savoir-faire

Le système H : H pour Humain

Optimiser l'organisation et la gestion des ressources humaines



De nombreuses entreprises sont aujourd'hui confrontées à des crises inattendues (fuite des managers, difficultés de recrutement, revendications sociales soudaines, crises de croissance). Ces crises semblent remettre en question un système apparemment huilé où chaque rouage joue parfaitement son rôle dans l'élaboration des stratégies et la réalisation des objectifs. Les actionnaires, les financiers, l'organisation s'y retrouvent. C'est sans compter sur le facteur E, l'Environnement et le facteur H, l'Humain. Une organisation existerait-elle, en toute virtualité, en dehors de son environnement et de ses acteurs ?

Les mouvements actuels de réorganisation, de fusion ou d'amélioration, telle que les démarches qualité, sont en permanence confrontés à des mouvements contraires, liés à l'humain. A l'heure où il est de bon ton de parler de vision, de leadership, d'intelligence émotionnelle, faut-il gérer en opposition deux visions différentes des organisations, l'approche économique et l'approche environnementale et humaniste ?

Nous parions à Systhemis sur une approche intégrée, qui rapproche les qualités de type "cerveau gauche", l'intelligence rationnelle, le calcul, le contrôle, et les qualités de type "cerveau droit", la créativité, l'intelligence émotionnelle, la vision. C'est une approche réaliste, pragmatique et de bon sens qui nous semble aujourd'hui plus adaptée qu'une approche de dénégation ou de reniement de la complexité du système humain.

Nous vous invitons à rejoindre notre réflexion à travers cette lettre, ainsi que lors de notre prochaine conférence qui aura lieu le 7 mars prochain de 14 à 17h sur le thème "Optimiser l'organisation et la gestion des Ressources Humaines".

Vous noterez également que nous avons agrandi notre équipe d'intervenants sur les thèmes du bilan de compétences, ainsi que sur la stratégie et l'approche e-business des entreprises, de façon à vous offrir une palette d'intervention plus globale.

Permettez nous de vous présenter nos vœux de réussite et de bonne santé à toute votre équipe.

■ Jean-Yves Le Roux

"Une organisation existerait-elle, en toute virtualité, en dehors de son environnement et de ses acteurs ?"

Professionnalisation de la fonction Ressources humaines

La fonction Ressources humaines poursuit une double évolution :

1. le partage de la fonction en D.R.H centralisée et responsables opérationnels

Cette 1^{ère} évolution se traduit par l'accompagnement des managers à s'approprier la dimension humaine et sociale de leur rôle, dans un environnement juridique complexe :

2. la professionnalisation des responsables de ressources humaines

Cette 2^{ème} évolution s'appuie sur la nécessité de renforcer les compétences des spécialistes Ressources Humaines, dont la mission est double désormais :

- élaborer une stratégie sociale adaptée à la stratégie globale de l'entreprise
- créer des outils de G.R.H destinés aux opérationnels

Mettre en place une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élaborer un référentiel métier ou de compétences, identifier les besoins de formation et les traduire en plan d'action, optimiser l'intégration et la séparation de personnel...

Ces thématiques spécialisées permettent de renforcer le professionnalisme des prestations d'une Direction des Ressources humaines.

L'entretien annuel

Outil majeur du management et de la gestion des Ressources Humaines de l'entreprise

L'entretien annuel veut être un outil à vocation double : proposer un face-à-face formel entre un manager et son collaborateur pour faire le point sur l'année écoulée et fixer les objectifs du collaborateur pour l'année suivante. C'est l'occasion pour le collaborateur d'exprimer son projet professionnel et ses attentes en matière d'évolution de compétences, et de carrière. Les informations recueillies lors de ces entretiens doivent permettre au dirigeant, ou à l'équipe des Ressources Humaines, de repérer les potentiels individuels et d'élaborer des à cet outil majeur plans de mobilité interne et de gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise.

La mise en place de l'entretien annuel nécessite une préparation en profondeur : information sur sa finalité, appropriation par la direction et des managers tout au long de la chaîne des responsabilités, formation des managers conduisant les entretiens. Lorsque le travail préalable n'est pas réalisé, sa mise en place amplifie les dysfonctionnements d'organisation et de management des hommes. Il convient de donner toute sa place à cet outil majeur et d'offrir les moyens nécessaires à sa réussite.

L'échange des pratiques professionnelles

Un outil de transfert des compétences et de capitalisation des savoir-faire

Encore peu pratiqué dans les entreprises, l'échange des pratiques professionnelles est un moment privilégié pour partager dans un groupe des expériences, ainsi que les méthodes et compétences développées dans ces expériences. C'est l'occasion de faire passer des informations qui ne passent pas au quotidien par le manque de temps consacré à l'analyse des situations, et à leurs conditions d'échec et de succès.

L'échange des pratiques professionnelles conduit à une pratique régulière d'analyse des situations de travail individuelles et collectives,

rompt de l'isolement des personnes qui partagent les mêmes problématiques que leur collègues de travail, permet l'émergence de nouvelles questions de fond pour le développement de l'entreprise, propose des formes de solutions nouvelles et pragmatiques face à des situations apparemment bloquées.

A travers ce partage, les compétences se transmettent et se capitalisent de manière plus visible pour tous.

Cette démarche nécessite une analyse précise du contexte des groupes, ainsi que la conception d'outils créés sur mesure.

Nos champs d'intervention

- Qualité et organisation
- Management et cohésion des équipes
- Gestion des ressources humaines
- Bilan de compétences et outplacement
- Ingénierie de formation
- Coaching
- Médiation : Prévention et accompagnement des conflits
- Communication interne
- Efficacité personnelle
- Action Commerciale
- Stratégie e-business

Nos consultants

Jean-Yves LE ROUX - ESC Brest - CHEMAS ADETEM - Maître-Praticien PNL : *Organisation, qualité, management des hommes, efficacité personnelle*

Sylvie STEPHAN - ESC Brest : *Gestion des Ressources Humaines*

Laure DEHAVANNE - Institut de Gestion Sociale Lyon - Maîtrise de Philosophie : *Bilan de Compétences, 35h, outplacement*

Michèle MAYER - IFACE - Certifiée en Analyse transactionnelle - Maître-Praticien PNL - Certifiée Coach and Team - Licence de psychologie : *Management des équipes, coaching et team-building, efficacité personnelle*

Marielle RICHARD - Institut d'Etudes Politiques de Paris - CMFM (médiation) - journalisme presse et radio - licence histoire-géographie : *Communication interne, médiation, biographie d'entreprise*

David MARREC - Consultant en Stratégie e-business



Systememis cabinet conseil et formation, organisation et management : 82 rue Jean Jaurès 29200 BREST
Tel 02 98 46 91 86 - Fax 02 98 46 85 92 - E-mail : systememis@ifrance.com - Site internet : www.systememis.com

Point de vue

Le bilan de compétences, un outil de développement mal connu des entreprises

Classiquement initié à la demande du salarié, le bilan de compétences est parfois mal perçu par l'employeur qui l'interprète comme une marque de désengagement. L'employé entreprend en effet une démarche de bilan lorsqu'il ne se sent plus à l'aise à son poste, lorsqu'il souhaite évoluer ou changer radicalement d'orientation. En ce sens, il remet effectivement en cause son emploi, voire son entreprise si celle-ci n'est pas en mesure de répondre à son souhait d'évolution.

Pourtant, le bilan de compétences est également un formidable outil de développement des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il permet en premier lieu de faire le point sur les savoir-faire de chacun, afin d'évaluer l'écart entre les compétences exigées par le poste et les compétences mises en pratiques par le salarié. Il donne également au salarié l'occasion de s'exprimer librement, face à un consultant neutre qui le fait travailler sur ses inhibitions éventuelles. Il est alors un outil de motivation individuelle.

Enfin, il accompagne les protagonistes du changement en mettant en évidence les forces et les faiblesses de chacun, et en envisageant des solutions pour contrebalancer ces dernières. Il est ici un moyen de rassurer et de préparer l'avenir. Pour résumer, le bilan de compétences permet de contrôler son investissement formation, de motiver les équipes, et d'accompagner les salariés dans des contextes de changement.

L'outplacement :

L'outplacement a pour but d'aider à mieux vivre une séparation entre un collaborateur et son entreprise. Il est d'abord l'occasion de faire le bilan de son parcours professionnel afin d'en tirer des enseignements qui permettront de se projeter dans l'avenir. Il donne ensuite des clés et des outils pour mettre en œuvre un projet professionnel. Il accompagne enfin le bénéficiaire dans ses démarches de recherche d'emploi, en lui assurant un suivi sur une période de plusieurs mois. L'outplacement est donc le gage d'une mutation professionnelle réussie.

Info-pratiques

Venez consulter notre catalogue de stages en ligne sur Internet :

www.systememis.com

Votre contact pour tout renseignement et inscriptions : Sylvain Pawlak (voir nos coordonnées en bas de page)

Pour recevoir nos prochaines parutions, il vous suffit de nous envoyer votre adresse postale par e-mail :

systememis@ifrance.com

Systememis news février 2002 :
Rédaction : Jean-Yves Le Roux
Sylvie Stéphan - Laure Dechavanne
Infographie : © Eric Tranchart