

→ L'INVITÉ ||||| JEAN-LOUIS FELFLI, EQUIDEM SA

Les services de RH font-ils perdre de l'argent aux entreprises? (1)

On constate que la majorité des services des ressources humaines sont gérés par un «modus operandi» dans un développement de prestations dont les mesures d'évaluation sont exclusivement orientées sur un axe quantitatif. Cet aspect infère une certaine pertinence des services RH dans l'exécution de leurs fonctions primaires, à savoir les tâches légales ou de type administratif liées entre autres au traitement des salaires, etc. Toutefois, une telle approche de type «service du personnel», bien qu'elle soit essentielle, est par définition très limitée. En effet, dès que l'on tente d'y insuffler des tâches à forte valeur ajoutée permettant d'atteindre une dimension réellement de ressources humaines, on perçoit une certaine paralysie du service, aussi bien dans les prestations de base que dans la gestion globale.

En outre, il est intéressant d'observer que l'approche de gestion est orientée sur une démarche comptable, ce qui, a priori, semble être cohérent dans un système d'«entreprise». Cependant, les départements des ressources humaines sont, comme souvent d'autres départements, assujettis dans la majorité des cas et de manière plus ou moins directe à la fonction finance de l'entreprise. De ce fait, les services RH devraient être intégrés au prisme finance, avec la valeur ajoutée de celui-ci, alors qu'en réalité nous pouvons constater de manière récurrente que leur démarche est généralement intégrée dans un prisme purement comptable, voire simplement administratif. Cette légère distorsion de vi-

sion, bien qu'apparemment insignifiante, développe un déficit de compréhension de la fonction RH et, par causalité, un manque de compétences au niveau des responsables. En effet, bien qu'ils utilisent des éléments de gestion, ceux-ci sont rarement requalifiés sur l'axe qualitatif. La quasi-absence d'évaluation pertinente induit entre autres des coûts cachés disproportionnés sur presque toutes les prestations.

organisation interne, jugée moins stratégique et peu valorisante. D'ailleurs il est important de constater que l'aspect stratégique des RH intervient souvent dans un contexte de redimensionnement ou d'optimisation fonctionnelle et, dans cette orientation, c'est justement la direction générale qui pilote le projet. Les discours récurrents sur l'évaluation qualitative des prestations RH

«LA FAIBLESSE PROFESSIONNELLE DES SERVICES DE RH EST GÉNÉRALEMENT LE FRUIT D'UNE DIRECTION GÉNÉRALE TROP OCCUPÉE À DÉFINIR LES STRATÉGIES ORIENTÉES VERS L'EXTÉRIEUR.»



Dans un tel contexte, cette pratique de gestion offre aux différents acteurs un atout de taille, à savoir la désresponsabilisation fonctionnelle induite par l'opacité des résultats.

Les idées reçues ou les croyances sur les aspects subjectifs des outils d'évaluation qualitative proviennent souvent des substrats historiques et culturels des services RH. Toutefois, le motif principal de leur survivance est surtout dû à leur faiblesse professionnelle qui autoalimente cet état de fait. Nous pouvons constater que celle-ci est généralement le fruit d'une direction générale largement occupée à définir des stratégies orientées vers l'extérieur (le marché) et tendant à minorer l'or-

placent les aspects subjectifs et arbitraires au centre de la problématique et insistent sur le fait qu'ils font partie intégrante du paysage RH. Il est toutefois important de souligner que la majorité de ces prestations reste mesurable par des données factuelles. Pour garantir ce traitement d'informations sur leurs aspects qualitatifs, il est indispensable d'introduire une méthodologie rigoureuse liée aux éléments de mesure significatifs et à l'analyse de ceux-ci par le biais d'un tableau de bord RH intégrant une interface finance. Celle-ci doit être simple et facilement exploitable, afin qu'elle puisse être utilisée par une population formée mais non spécialiste. (A suivre)

Les services de RH font-ils perdre de l'argent aux entreprises (2)

L'identification des coûts cachés est un pilier central de la compréhension stratégique des services RH, et plus particulièrement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui intègre, entre autres, l'absentéisme (de courte et de longue durée), l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation (permettant en dehors de leur fonction première de faire une détection de talents), mais aussi d'autres prestations telles que l'acquisition de compétences lors de l'engagement de collaborateurs (internes ou externes), la formation ou encore l'assessment.

Selon une étude réalisée en 2002, les coûts cachés résultant du remplacement d'un cadre bancaire peuvent atteindre jusqu'à 445.000 francs. En termes d'investissement, le financier devrait réagir...

Soudainement, toute la dimension de la problématique se dessine et l'évaluation qualitative prend tout son sens lorsque vous devez mesurer la pertinence d'une prestation.

Lorsque que l'organisation est structurée en centres d'exploitation, le service des Ressources humaines se mue comme par enchantement en « centre de profit » grâce à ses clients internes. La valeur ajoutée est une constante que nous retrouvons dans toutes les fonctions de l'entreprise, mais il est étonnant de constater que dans le domaine des Ressources humaines l'exercice reste malheureusement un exercice de style qui est d'ailleurs souvent très bien exploité en communica-

Dans les faits, force est de constater que le service RH reste un centre de coûts, car il ne répercute que des coûts partiels à ses clients internes. En outre, nous pouvons observer que le service RH développe, dans un grand nombre de cas, des coûts cachés supérieurs à ceux engendrés par son prédécesseur, le service du personnel.

sons telles que « centre de service », « centre de compétence », etc.

Par effet de miroir, nous pouvons esquisser des débuts de solutions permettant de tendre vers une amélioration de la performance des services des Ressources humaines. Soit en recentrant la fonction RH au strict minimum, à savoir

«DANS LES FAITS, FORCE EST DE CONSTATER QUE LE SERVICE RH RESTE UN CENTRE DE COÛTS, CAR IL NE RÉPERCUTE QUE DES COÛTS PARTIELS À SES CLIENTS INTERNES»



Bien qu'a priori cette affirmation puisse paraître paradoxale, elle s'explique notamment par un décalage important au niveau des prétentions de l'un et de l'autre de ces services. En effet, le service du personnel, regroupant une somme de tâches de type administratif, se limite à développer des coûts résultant de dysfonctionnements de cette même nature. Alors que le service RH additionne à cette problématique des difficultés de dimensions plus larges, sur des prestations ou des domaines d'activité globalement plus onéreux. Quoi qu'il en soit, l'apparence est sauve, car nous pouvons toujours nommer le service RH sous différentes déclinaisons

la fonction du personnel et d'assumer entièrement toute la problématique d'un service orienté sur la réactivité. Soit en redéfinissant un service réellement de ressources humaines en excluant l'amateurisme afin que celui-ci devienne, bien au-delà des mots, un outil de gestion stratégique. Dans ce cadre, il est important et urgent qu'une prise de conscience soit le point de départ d'une remise en question et qu'un changement soit initialisé en connaissance de cause, une évolution sans effets de mode nécessitant d'être comprise et accompagnée par les plus hauts niveaux de la hiérarchie. (La première partie de cette contribution a paru dans «L'Agefi» d'hier.)