

Le cadre de réflexion

Plutôt que de parler du partage de la fonction RH comme nous l'entendons souvent, nous avons plus facilement évoqué durant l'atelier de **la place des managers dans les processus RH**. Ces processus ont été définis comme tels pour notre réflexion :

Domaine de l'emploi	Processus recrutement	
	Processus formation	
	Processus gestion des carrières	
	Processus d'évaluation	
Domaine de la rémunération	Processus de gestion des salaires	Eléments variables de paie par exemple
	Processus rétribution	Octroi de primes, de promotions, etc.
Domaine de la relation de travail	Processus relation de travail individuelle	Gestion des contrats, gestion disciplinaire, etc.
	Processus relation collective de travail	Relation syndicale, etc.

La place de managers dans les processus

L'objectif du manager dans les processus RH est d'assurer la gestion au quotidien et à moyen terme de ses équipes en servant les objectifs de l'entreprise. Cependant, étant donné le risque encouru ici (sur lequel nous reviendrons), le manager doit impérativement savoir quand s'alerter d'une situation, d'un fait, etc. (avec cette image de mettre le feu au orange) et donc quand passer le relai à des experts.

La place active des managers dans ces processus varie ensuite selon :

- Une organisation de travail multi sites ou non
- Une politique forte de délégation par la RH centrale ou non
- L'autonomie par conséquent laissé au manager

En tenant compte d'autres acteurs

Les échanges ont mis en évidence que de plus en plus d'acteurs intervenaient dans les processus RH (outre le triptyque manager, collaborateur, RH) tels que les consultants extérieurs, les branches professionnelles et leurs OPCA, etc.

La séparation des responsabilités dans les processus

Cette séparation entre le manager et la RH, voire les autres acteurs, varie selon 4 critères :

- La rapidité du besoin à gérer
- Du budget et ou de la somme « risquée »
- Du risque social et pénal encouru

- De l'expertise réclamée pour résoudre la situation

A ce niveau, on comprend que parmi les 8 processus cités plus avant, l'implication ne sera pas la même car tous ne présentent pas le même risque pénal par exemple. Par ailleurs, y compris dans chaque processus, le risque encouru en termes financiers par exemple diffère selon les contextes spécifiques.

Nous avons insisté sur la prise de décision qui devait rester commune pour des questions de rassurance du manager et du sentiment de soutien que cela peut laisser.

Les compétences des acteurs dans ce cadre

Les compétences du manager

- savoir faire du reporting
- savoir s'informer

Dans une réelle logique de consultant interne, les compétences de la RH sont :

- savoir écouter le terrain
- savoir guider / conseiller
- savoir adopter une attitude « commerciale »
- savoir imposer une procédure de travail préalablement « traduite » en termes (re)connaissables par le manager
- savoir aller vite et gérer l'urgence

Les moyens pour gérer les processus en harmonie

Selon les processus et les sujets abordés, la **formation** peut apparaître un bon moyen mais il est loin d'être le seul. Voici d'autres moyens discutés et exposés en groupe :

- Aller sur le terrain pour informer et expliquer aux managers des points clés à connaître
- Animer un intranet RH
- Assurer une hotline continue
- Organiser des FAQ mais sur des questions autres que juridiques
- Mener régulièrement des enquêtes

Pour les managers, se doter de conseils extérieurs et/ou participer à des groupes d'échanges de pratiques a semblé être un complément intéressant.