

Le département Ressources Humaines, un centre de services? (PME avril 99)

Dans le cadre de réorganisations, certaines fonctions sont transformées en „centre de service“, avec pour mission de réaliser des profits, fournissant des prestations aux clients internes, et souvent externes. Cette forme d'organisation peut-elle s'adapter aux Ressources Humaines?

Les ressources humaines en mal de légitimité

Les ressources humaines (RH) sont souvent considérées comme des fonctions de support, voire comme de simples facteurs de coûts. Il est donc logique de chercher à réduire leurs activités à l'essentiel. Si ceci se produit, c'est que la fonction RH n'a pas encore toujours réussi à faire la preuve de la valeur ajoutée qu'elle apporte - à court, moyen et long terme - au succès de l'entreprise. Son rôle s'est souvent limité à mettre en œuvre des processus et outils souvent complexes, à développer des idées et à exprimer des convictions sur l'importance du facteur humain et sur la manière de le gérer.

Mais très peu d'efforts ont été mis sur la mesure des résultats obtenus ou sur la remise en question permanente des prestations fournies.

La notion de centre de services

La notion de centre de services signifie une organisation qui *fournit à ses clients les services dont ils ont besoin*. Elle s'apparente à l'existence d'une entreprise de conseils en ressources humaines, qui prend en charge la réalisation de projets ou d'activités contre paiement des prestations fournies.

Au sein d'une entreprise, un centre de services fournira des prestations pour des activités clé (donc non sous-traitables) ou pour lesquelles le rapport qualité prix fourni en interne est compétitif par rapport au marché. Dans le cas contraire, il sélectionnera à l'extérieur les partenaires les plus compétents et performants dans les domaines concernés.

Cette notion signifie donc pour une organisation:

- des compétences de haut niveau
- des processus et prestations efficaces et compétitifs
- des coûts optimisés, connus
- un réseau de partenaires performants dans le marché, capables de fournir les prestations que le centre ne parvient pas à maîtriser en termes de compétences ou de coûts.

Un centre de services *performant* pourra sans difficultés proposer ses services à d'autres entreprises sur le marché, voire faire l'objet d'une autonomisation au travers de la création d'une entité juridique séparée.

Un centre de services RH?

Un centre de services RH peut être organisé dans toute entreprise dotée d'une structure suffisamment grande pour disposer de compétences variées (dès 500 collaborateurs environ). Si la Direction assume son rôle premier de direction des ressources, humaines et matérielles, toutes les activités concernées par un département RH (voir PME déc. 96) peuvent être fournies sous la forme de prestations de service. La Direction aura besoin de se faire aider par des personnes compétentes et efficaces pour assumer cette responsabilité. Ces attentes peuvent donc facilement faire l'objet d'un *contrat de prestations*, qui inclura les prestations attendues, dans leur nature, leur qualité et leur coût. Certaines prestations seront permanentes (p.ex. paiement du salaire, mais aussi conseils stratégiques), d'autres devront être fournies dans les critères de délai, de qualité et de coût définis (ex. recrutement).

L'organisation d'un centre de services RH

Un centre de services doit comprendre deux axes essentiels:

- *la gestion du client et le conseil général*
- *la fourniture des prestations spécifiques.*

La gestion du client: confiée à un collaborateur expérimenté (gestionnaire de clientèle, ou « account manager »), elle vise à identifier et à définir les besoins/les projets, à les formaliser et à organiser/superviser ensuite la fourniture des prestations attendues. Dans la mesure où l'account manager connaît l'offre de prestations, il pourra guider les responsables lors de la définition des besoins. Le coût global de la prestation (y compris celui de l'account manager) devra être inférieur ou égal à celui d'une prestation équivalente acquise directement sur le marché.

La fourniture de prestations. Celle-ci sera assurée par l'ensemble des collaborateurs du centre, en fonction de leurs domaines de compétences, ainsi que par des partenaires externes soigneusement choisis. Toutes les prestations feront l'objet de comparaisons avec l'extérieur en ce qui concerne la qualité et le coût („benchmarking“), mais aussi du risque que court l'entreprise en cas de sous-traitance.

Introduire un centre de services dans l'entreprise

Il n'est guère possible d'introduire d'un coût de baguette magique un centre de services. Il faudra compter un certain temps jusqu'à ce qu'il soit opérationnel. Il est également utile de se faire accompagner par une spécialiste. Les étapes clé à franchir sont les suivantes:

1. Adhésion

Dans un premier temps, il faut obtenir l'adhésion de la Direction à l'idée d'un centre de services, mais aussi celle de sa propre équipe. Cette dernière phase n'est pas à sous-estimer.

2. Inventaire des compétences et prestations

On commencera la démarche par un inventaire des compétences, mais aussi des motivations et potentialités des membres de l'équipe. Ensuite, une liste des produits/prestations actuellement fournis, et l'évaluation de leur coût actuel, sera établie. Enfin, un inventaire des prestations acquérables sur le marché sera dressé.

3. Identification des besoins actuels ou futurs

Une fois les prestations „stratégiques“ définies avec la Direction, on procédera avec chaque unité à l'identification des besoins actuels ou futurs en matière de prestations RH. Ces attentes seront formalisées en termes de qualité, de délais et de coûts. Il est probable que, la première fois, ces données soient encore très approximatives, mais elles seront affinées à chaque itération. Cette phase fournit l'occasion de mettre en action les « account managers ».

4. Mise en relation des besoins et des compétences/produits

La mise en relation des besoins et compétences disponibles doit permettre de confirmer les prestations actuelles qui sont compétitives et qui répondent aux besoins, d'identifier les prestations qui ne correspondent pas à un besoin, mais aussi celles que les compétences actuelles/les produits ne permettent pas de satisfaire. Un plan d'action sera alors défini, visant à développer des prestations nouvelles et à supprimer des activités inutiles, mais aussi à acquérir, développer ou à transférer des compétences.

5. Le contrat de prestation

Avec chaque client sera défini un contrat de prestation, dans lequel seront fixées les prestations qui seront fournies, avec leur qualité et leur coût, ainsi que les modalités de la facturation (au forfait ou à la prestation).

6. Pilotage

Le pilotage d'un centre de services correspond à celui d'une petite entreprise. Il s'agit en permanence de suivre les prestations fournies (volume, délai, qualité, coût et satisfaction du client). Des mesures de correction rapides doivent être prises, si possible par les intéressés eux-mêmes. La maîtrise de chacune des prestations sera améliorée au fur et à mesure, de manière à assurer la rentabilité, donc la pérennité de l'organisation.

Le centre de services, un avenir?

Le centre de services a un avenir dans l'entreprise. En effet, il met chaque collaborateur en prise directe avec ses clients, ce qui lui permet d'évaluer ses compétences, la compétitivité de ses prestations, mais aussi de confirmer son utilité et sa valeur ajoutée, dans l'entreprise mais aussi d'une manière générale dans le marché. Ceci favorise l'autonomisation et la responsabilisation de chacun et encourage le développement permanent des compétences.

A noter:

- 1. Les départements ressources humaines ont souvent de la difficulté à prouver leur valeur ajoutée***
- 2. Une solution consiste à organiser les activités sous forme de centres de services***
- 3. Un centre de services comprend des « account managers » et des fournisseurs de services spécialisés.***
- 4. Les prestations à fournir doivent correspondre aux besoins définis dans un contrat de prestation et être compétitifs par rapport au marché. Dans le cas contraire, il sera fait appel à des prestations externes.***
- 5. L'introduction d'un tel centre de services se fera en étapes étalées sur plusieurs mois, après un important travail préliminaire sur le portefeuille des produits et des compétences.***