

L'anticipation des besoins de l'ensemble des intervenants de son entreprise

Table des matières

I. HR Business Partner, acteur de l'anticipation	3
A. Évolution du rôle de la fonction RH.....	3
B. Action du HR Business Partner.....	4
II. Exercice : Quiz	5
III. Leviers de la proactivité	6
A. Créer et dynamiser la proactivité.....	6
B. Partage et concertation.....	7
IV. Exercice : Quiz	8
V. Essentiel	9
VI. Auto-évaluation	9
A. Exercice.....	9
B. Test.....	9
Solutions des exercices	10

I. HR Business Partner, acteur de l'anticipation

Contexte

Avec l'évolution de la fonction RH, un « *nouveau métier* » a vu le jour, celui de HR Business Partner. Comme son nom l'indique, il est un partenaire, véritable point d'entrée RH des collaborateurs sur un périmètre dédié. Le HR Business Partner répond aux problématiques opérationnelles en s'appuyant sur son expertise technique. Il comprend les enjeux humains et développe la compétence des équipes. Son rôle central et transversal lui permet d'accompagner le pilotage de l'activité et d'y intégrer de la valeur ajoutée. Grâce à sa vision globale et sa position stratégique, il conseille la Direction et soutient les managers dans un objectif d'amélioration de la satisfaction salarié et donc de la satisfaction client et fournisseur. Le HR Business Partner participe à la performance de l'entreprise en anticipant les besoins et en y apportant des réponses concrètes et cohérentes.

Ainsi, le HR Business Partner est un acteur de l'anticipation et use pour cela de leviers de proactivité.

A. Évolution du rôle de la fonction RH

Rappel De l'administratif à la valeur ajoutée

Les femmes et les hommes, forces vives de l'entreprise, pensent et améliorent l'entreprise au quotidien. Au demeurant et au-delà de ce qu'ils y apportent en termes de production, ils sont le premier point de contact de l'entreprise avec le client.

Or, lorsque l'on parle de forces vives, de femmes et d'hommes, on évoque avec eux les ressources humaines. Leur importance implique qu'ils soient gérés de façon optimale. À toute fin utile, rappelons que la fonction RH a donc pour rôle et missions :

- La mise en place et le maintien du meilleur équilibre possible entre les attentes et les besoins de l'entreprise,
- La mobilisation des ressources, de leurs potentiels et de leurs compétences en lien avec les besoins de l'entreprise,
- L'évaluation et le suivi du processus RH au sens large et le pilotage de la démarche qualité.

La fonction RH, peu important celui qui l'exerce, a toujours existé dès lors qu'un individu travaille pour le compte d'un autre. En revanche, sa définition et sa spécialisation évoluent.

Penser la fonction RH, en tant que service dédié, nécessite un bref retour sur l'évolution de son périmètre et sa désormais implication dans l'opérationnalité.

Ainsi à l'origine, la fonction RH dédiée, a été mise en place, dans les grandes usines à la fin du 19^e siècle pour assurer le recrutement et la productivité des ouvriers. Ces missions étaient auparavant dévolues aux directeurs et contremaîtres. Néanmoins, tenant le contexte et la forte industrialisation, la fonction va être spécialisée. Du reste, l'engagement politique de certains potentiels candidats à l'emploi, et les craintes qu'ils font naître, participent à cette « *spécialisation* ».

Ce n'est que suite à la première guerre mondiale que la fonction RH va connaître une nouvelle évolution. En effet, la pénurie de main d'œuvre entraîne un besoin de fidéliser les ouvriers. La fonction RH se généralise. Peu à peu, son périmètre s'étend, et la fonction RH prend à sa charge :

- L'administration du personnel comme activité fonctionnelle,
- La gestion prévisionnelle des compétences / formation et donc le développement social comme activité opérationnelle,
- La communication et la motivation comme activité de management,
- Les relations sociales et syndicales,
- L'amélioration des conditions de travail / Santé et la sécurité.

D'une approche purement fonctionnelle puis opérationnelle, la fonction RH devient, de nos jours, stratégique. En effet, si pendant longtemps, les salariés pouvaient n'être considérés « *que* » comme une force de productivité, l'entreprise revoit progressivement sa position et estime que le capital humain est un avantage concurrentiel. En outre, la nécessité de création de valeur intègre de manière plus importante la fonction RH à la performance de l'entreprise, laquelle prend irrémédiablement conscience que la satisfaction des salariés (motivation et implication) participe à la satisfaction client.

Nous sommes souvent surpris de voir une évolution à notre échelle. Or, force est de constater qu'avec un peu de recul, ce que nous pensons comme immuable est le fruit d'une progression et des événements contextuels ou historiques. En 2020, la crise pandémique a également conduit à l'évolution de la fonction RH et nous sommes actuellement au cœur d'une nouvelle transformation.

Une vision étendue à l'ensemble des parties prenantes

Comme toute évolution, la transformation de la fonction RH est marquée par l'environnement économique, social et politique. Si le contexte actuel d'un marché de l'emploi en tension et le sentiment d'un bouleversement nécessaire des modes de gouvernance et de management nous semble ponctuel et exceptionnel, il faut nous rappeler aux souvenirs des changements passés. En effet, de manière macro, et dans un délai plus ou moins court, toute période a connu son lot de transformation. La fonction RH n'échappe pas à la règle et elle doit s'adapter pour satisfaire les besoins et les attentes de l'entreprise et de ses salariés.

Alors que la fonction RH se limitait à l'exercice administratif plus ou moins lourd au gré, là encore, d'évolutions législatives, son activité s'est vu s'étendre à la gestion du personnel. Du reste, cette évolution porte principalement sur l'étendue des missions de la fonction RH passant caricaturalement de la contractualisation de l'embauche et de la paie à la fidélisation des collaborateurs. Cette extension de missions et la transformation du rôle vers la stratégie n'a vocation qu'à un seul objectif, celui de répondre au besoin de l'entreprise en s'appuyant sur une expertise dédiée. Au travers de cette mutation, on comprend l'intérêt accordée à la fonction avec une vision portée sur l'ensemble des parties prenantes.

En effet, si l'origine s'intéresse principalement aux salariés, elle s'étend rapidement auprès de l'ensemble de l'encadrement pour l'accompagner et le soutenir. Le caractère stratégique de la fonction RH la conduit à conseiller et agir auprès des directions. Par ailleurs, et c'est peut-être, une prise de conscience majeure : ces différents accompagnements, de manière plus ou moins conscientes par endroit, n'ont comme seul but de satisfaire les clients. Il est reconnu le besoin de satisfaire le collaborateur pour favoriser l'expérience client et sa satisfaction. La fonction RH se voit confier, en partenariat, la tâche de conduire le développement du capital humain au service de la performance.

Ainsi, d'une vision horizontale et transversale en interne, la fonction RH répondait à un besoin spécifique et administratif. Elle connaît, ensuite, une évolution verticale et transversale en externe.

B. Action du HR Business Partner

Définition La transversalité

La fonction RH et son rôle managérial dépend de la culture et de la politique de l'entreprise. Néanmoins que son action soit à portée directe de l'individu par volonté politique, ou indirecte, par déficit de management opérationnel, ou qu'elle soit, au contraire, directe car souhaitée et soutenue, la fonction RH a une position centrale et une vision globale sur l'entreprise. En plus d'être un interlocuteur auprès du terrain, elle est aussi un interlocuteur de la Direction. Elle est donc un intermédiaire sur l'ensemble des activités de la structure. L'accompagnement tant des opérationnels que des dirigeants implique une connaissance large des besoins de l'un et de l'autre. Elle opère donc en transversalité comme pilier catalyseur.

L'entreprise recherche de la performance et pour ce faire s'adapte aux facteurs qui l'influencent qu'ils soient internes ou externes. Pour cela, l'entreprise n'a pas d'autres choix que revoir son fonctionnement et ses outils. La Direction RH doit adapter ses outils et tendre vers toujours plus d'agilité et les mettre à disposition de l'ensemble des managers. Elle le fait, en outre, au regard de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de répondre aux

attentes du client et pour cela permettre de conduire la réussite de l'organisation et donc répondre aux besoins stratégiques et opérationnels. Cette transversalité justifiée, en partie, par sa dimension stratégique, renforce son rôle stratégique.

Les domaines de l'action

La fonction RH et plus particulièrement l'exercice du poste de HR Business Partner représente cette transversalité de l'action. En effet, c'est dans l'optique d'aligner les ressources humaines sur les attentes métiers qu'est née le poste de HR Business Partner. Il est donc un lien entre les forces vives et l'opérationnalité d'une part et entre le terrain et la direction d'autre part.

Il dépasse le cadre strict du contrôle réglementaire pour devenir une tour de contrôle du risque et des opportunités (anticipation) tout en accompagnant la réalisation des objectifs (action). Autrement dit, il transforme la vision back office de la RH pour devenir un facteur clé de performance.

Avec une vision décloisonnée (transversalité) sur l'ensemble des métiers tout en apportant son expertise généraliste de la fonction RH, il anticipe le besoin et apporte des solutions. Il peut tout à la fois alerter la direction sur les besoins à venir que solutionner des dysfonctionnements constatés à l'aide de ses outils métiers (conseil, analyse, développement des compétences ou mobilité, etc.).

Son action recouvre en premier lieu son aide à l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre. Il accompagne les besoins en recrutement, en management, en matière de rémunération et, de manière plus globale, en gestion prévisionnelle. En outre, son action sert la cohérence des décisions RH qui sont prises et participe à la mobilisation et à l'engagement de tous et ce dans le sens de la stratégie définie par la Direction.

Le passage à l'action

Anticiper les besoins de l'ensemble des intervenants de son entreprise appelle donc l'identification du besoin mais aussi l'action. Ces deux notions conduisent à celle de proactivité. Ainsi, anticiper les besoins des parties prenantes, c'est aussi et surtout la capacité d'agir.

Il s'agit d'engager une démarche avec un impact concret. C'est être à l'initiative. Du reste, il faut avoir une vision assez large du passage à l'acte. En effet, anticiper le besoin peut impliquer une solution mais nous pourrions déjà entrevoir une part d'action dans l'acte même de l'anticipation. Ce ne serait pas deux éléments successifs mais bien complémentaires voire simultanés.

La démarche d'anticiper, c'est déjà être dans l'action. La personne proactive n'attend pas que quelqu'un lui demande de le faire, elle anticipe. Ainsi, la dimension transversale de la fonction RH conduit celle-ci à être dans l'écoute et l'analyse.

Anticiper de manière active, c'est planifier. En effet, être proactif c'est penser le futur et l'organiser. La personne dite proactive va certes anticiper le besoin mais elle va aussi planifier les besoins nécessaires pour y répondre. Nous sommes dans l'anticipation mais il existe déjà une action. L'individu n'est pas dans l'attente de la mise en œuvre de la solution, il l'organise.

Être actif dans l'anticipation, c'est aussi déterminer ses objectifs et mettre en œuvre les moyens pour y parvenir. Il y a dans la proactivité une notion forte de performance.

Être dans l'action, c'est aussi être force de proposition de l'action et la mettre en œuvre. C'est donc, comme rappelé, être dans l'écoute et l'analyse anticipatoire mais aussi dans la proposition de solution et sa concrétisation. Penser, organiser et appliquer en autonomie de la phase d'analyse à celle de la réalisation serait ainsi une vision complète de la proactivité.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.11]

Question 1

Seuls les intervenants internes à l'entreprise ont une influence sur ses décisions ?

- Vrai
- Faux

Question 2

Les forces vives de l'entreprise sont un levier de satisfaction client ?

- Vrai
- Faux

Question 3

Toutes les entreprises ayant des salariés sont dotées d'une fonction RH managériale ?

- Vrai
- Faux

Question 4

La fonction RH cherche, in fine, à satisfaire les besoins de l'ensemble des intervenants dans un objectif de performance ?

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les termes suivants, indiquez ceux qui vous semblent en conformité avec la notion de proactivité ?

- Autonomie
- Créativité
- Écoute
- Réaction

III. Leviers de la proactivité

A. Créer et dynamiser la proactivité

Remarque La proactivité, une compétence clé

La fonction RH au travers de l'évolution de son rôle l'amène donc à être force d'anticipation dans l'objectif de répondre aux besoins des intervenants. Cette anticipation couplée à l'action appelle la proactivité. Elle serait donc une compétence clé à la performance.

La proactivité est une compétence douce (ou Soft skills). Au-delà de la compétence technique, la capacité à anticiper est une démonstration d'autonomie, de créativité et d'adaptation. Il s'agit donc pour le représentant de la fonction RH d'anticiper le besoin à venir. Cette compétence est un atout pour ses propres besoins mais elle est également un atout pour les besoins des autres au nom d'un tout, l'intérêt collectif.

Comme exposé précédemment, la fonction RH est une fonction stratégique qui intègre une vision prospective. Identifier les besoins de parties prenantes et leur apporter les réponses est donc une compétence clé.

De façon caricaturale mais néanmoins fondamentale, la fonction RH a comme mission de mettre la bonne personne au bon endroit au bon moment. Et à ce titre, sa proactivité est un élément essentiel pour répondre aux besoins des parties prenantes. Tenant, par exemple, la mise en route et la maintenance d'une nouvelle ligne de

production innovante et robotisée. On peut imaginer que le chef de ligne va avoir besoin d'opérateurs qualifiés et d'assurer un entretien spécifique de cette machine-outil. La fonction RH doit identifier les enjeux et apporter les solutions d'accompagnement et de développement nécessaires au terrain. De la même façon, un constat récurrent de facturation tardive pourrait entraîner un dysfonctionnement à l'approvisionnement pourtant nécessaire à la production. La satisfaction du fournisseur passe alors par une revue de processus et l'analyse du besoin du service en charge. L'identification d'un sous-effectif en lien avec un absentéisme accru doit conduire à identifier des axes d'amélioration et les mettre en œuvre. Ces deux exemples démontrent l'importance de l'anticipation avant la survenance de la difficulté mais surtout la transversalité des intervenants concernés avec comme catalyseur la fonction RH.

L'expertise métier de la fonction RH lui assure la connaissance et les moyens pour penser les changements et anticiper leurs effets.

La mobilisation des intervenants

Et si la proactivité pouvait entraîner la proactivité à l'instar d'un cercle vertueux de réussite. En effet, les avantages de l'anticipation et de l'action sont nombreux et une multiplication des comportements positifs seraient gages de performance. C'est aussi sur cet aspect que la fonction RH peut anticiper les besoins. Il ne s'agit plus de les identifier soit même mais de créer un environnement propice à la multiplicité de la proactivité.

Ainsi, la mobilisation et l'engagement seraient favorables à l'expression de la proactivité.

Les clés de la proactivité

Il appartient à la fonction RH de développer les conditions nécessaires à cette proactivité. Que ce soit l'ambiance et les conditions de travail ou l'accompagnement du management à l'épanouissement du terrain propice, la fonction RH détient les clés d'un large spectre d'actions utiles.

Il existe encore de nombreux freins à l'expression de la proactivité ce qui peut, parfois, paraître contradictoire.

En effet, l'entreprise désire la proactivité mais sa culture ou son mode de management ne favorisent pas son expression. La proactivité nécessite de l'engagement, de l'autonomie et une forme certaine de responsabilisation ce qui n'est pas toujours priorisé par l'entreprise et encore moins acceptée par une partie de l'encadrement (atteinte au périmètre de responsabilité). À ce titre, la fonction RH doit participer au développement d'une culture adaptée et favorable.

Enfin, les liens que la fonction RH entretient avec l'ensemble des parties prenantes doivent être fondés sur la confiance et la transparence. Ce type de lien permet la circulation de l'information et donc l'anticipation. La fonction RH peut participer à sensibiliser et entretenir l'importance de ces relations mais aussi les mettre en œuvre directement tant elle peut être directement le réceptacle des messages. Rappelons le caractère central de la fonction et ses liens de proximité avec l'ensemble des acteurs internes mais aussi externes (Institutions, réseaux, etc.).

B. Partage et concertation

La cohérence, une nécessité

La position centrale et stratégique de la fonction RH lui permet une vision globale de l'activité, du terrain et des besoins. À ce titre, elle peut agir en transversalité et permettre une cohérence d'ensemble des actions.

La cohérence est une nécessité. En sa qualité d'intermédiaire, la fonction RH peut travailler le déploiement de la stratégie en participant à garantir le sens commun des actions. En effet, un objectif stratégique qui serait décomposé en objectifs opérationnels en contradiction les uns avec les autres serait un non-sens à la performance. Sa position lui permet donc des échanges partagés et un certain degré de contrôle ou de réajustement. Ainsi, sa capacité à anticiper les besoins de l'ensemble des intervenants se fait également en fonction du besoin issu d'une stratégie commune.

En outre, la mise en œuvre des actions en lien avec les besoins se fait au regard de son expérience et dans le cadre du décloisonnement que nous évoquions précédemment. Ainsi, elle peut partager des solutions apportées à un service vers un autre service qui pourrait faire face à une menace similaire.

L'ensemble de son action doit donc être cohérente vis-à-vis de la stratégie mais celles du terrain également. Sa transversalité facilite cette cohérence.

Le pilotage de la réponse apportée aux besoins

Nous avons longuement mis l'accent sur l'anticipation qui reste une étape fondamentale à la mise en œuvre d'une éventuelle solution comme réponse au besoin identifié. Si l'anticipation est nécessaire, la mise en œuvre de la solution l'est tout autant. Il serait particulièrement inutile d'identifier un besoin sans y répondre. Ce serait peut-être même pire que de ne pas l'avoir identifié et de réagir à sa survenance. On peut, en effet, penser que l'énergie déployée à l'anticipation sans action serait contreproductive et qu'elle impliquerait une sur-dépense. Dans cette position, il serait préférable de conserver cette énergie pour la mise en œuvre de l'action en réaction. Du reste, le plus profitable est encore d'anticiper et d'agir. Dans ce cadre, l'énergie à l'action est maîtrisée et réfléchi et donc moins énergivore parce que connu et préparé. Les chances de réussite sont plus grandes et donc l'efficacité aussi. Néanmoins, toute action mérite d'être pilotée c'est-à-dire orientée et évaluée.

Sur ce point, la fonction RH tient, là encore, un rôle essentiel. De manière directe, elle est un acteur important à la conduite du changement et donc à la résilience structurelle. Elle détient des éléments clés à la mobilisation, à l'accompagnement et à l'adhésion comme source de diminution de la résistance. Mais elle est aussi, un soutien à l'encadrement pour apporter les ressources et la méthode à la mise en œuvre des solutions. Que ce soit la formation, le recrutement, l'évaluation ou encore la mobilité. Elle possède des outils utiles et transférables à l'encadrement de proximité pour l'aider et le soutenir dans ses propres besoins.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.12]

Question 1

La proactivité appelle la complémentarité des notions d'anticipation et d'action ?

- Vrai
- Faux

Question 2

La proactivité est une compétence technique ?

- Vrai
- Faux

Question 3

L'expertise métier RH n'a aucune incidence sur la proactivité ?

- Vrai
- Faux

Question 4

La cohérence est une donnée essentielle de l'action ?

- Vrai
- Faux

Question 5

L'anticipation n'a aucun sens si elle n'est pas couplée à l'action ?

- Vrai
- Faux

V. Essentiel

La transversalité de l'action RH permet une vue d'ensemble de l'organisation et de son fonctionnement. Cela implique une bonne connaissance du terrain et des opérationnels avec comme avantage d'apporter une réponse adaptée et cohérente. Du reste, la position de la fonction RH entre le terrain et l'organe de Direction facilite la remontée d'information et l'anticipation des besoins au bénéfice de tous. Le HRBP, curieux, créatif et capable d'apporter un soutien aux managers participe à la performance de son entreprise. Ses leviers d'accompagnement favorisent la satisfaction salarié, élément fondamental à la qualité de la conduite de processus, gage de satisfaction clients et fournisseurs.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes DRH dans un établissement de santé. Votre établissement propose une offre de soins complète de médecine et de chirurgie. Il compte 650 salariés dont près de 450 paramédicaux.

Question 1

[solution n°3 p.13]

Au cours d'une réunion ordinaire du Comité social et économique, une élue vous remonte une information du terrain en indiquant que le service, dans lequel elle exerce des fonctions d'infirmière diplômée d'état, est en tension. Après de longs échanges avec l'institution, vous comprenez que nombre de paramédicaux, nouvellement arrivés et exerçant sur le même service, nécessitent que d'autres reprennent leurs actes de soin ce qui entraîne surcharge, fatigue et risque pour la prise en charge des malades. Quels besoins pouvez-vous anticiper et que feriez-vous en premier lieu ?

Question 2

[solution n°4 p.13]

Si l'information devait être confirmée, que feriez-vous ? Proposez deux pistes de solution. La première doit permettre de diminuer les tensions à court et moyen terme et la seconde doit favoriser l'anticipation et la proactivité au sein de votre encadrement.

Question 3

[solution n°5 p.13]

Vous êtes en lien avec une agence d'intérim et, en partenariat avec le Directeur des achats, vous négociez la grille tarifaire pour l'année N+1. L'échange est un peu tendu et l'agence vous fait état de son mécontentement tenant des retards récurrents au paiement des factures de prestation de mise à disposition de personnel. Au-delà, de ne pas souhaiter développer votre partenariat, elle menace de ne plus servir vos demandes de remplacement. Comment qualifieriez-vous le besoin que vous pourriez identifier et quelle solution préconisez-vous ? À qui pensez-vous confier le pilotage de la mesure ?

B. Test

Vous êtes DRH dans un établissement de santé. Votre établissement propose une offre de soins complète de médecine et de chirurgie. Il compte 650 salariés dont près de 450 paramédicaux.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°6 p.13]

Question 1

Les facteurs externes de l'entreprise sont convergents et facilitent ainsi les décisions de l'entreprise influencée ?

- Vrai
- Faux

Question 2

La fonction RH a toujours été stratégique ?

- Vrai
- Faux

Question 3

Parmi les termes suivants, lesquels peuvent caractériser la position de la fonction RH actuellement ?

- Intermédiaire
- Transversale
- Autoritaire

Question 4

L'anticipation au sens de la proactivité est déjà une forme d'action ?

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les éléments suivants, lesquels peuvent porter un frein à la proactivité ?

- Management
- L'engagement
- Culture d'entreprise
- L'autonomie
- La mobilisation

Question 6

La fonction RH peut avoir une action directe et indirecte sur le développement de l'anticipation des besoins ?

- Vrai
- Faux

Question 7

La fonction RH a un rôle de soutien auprès des managers opérationnels ?

- Vrai
- Faux


Solutions des exercices

Exercice p. 5 Solution n°1**Question 1**

Seuls les intervenants internes à l'entreprise ont une influence sur ses décisions ?

Vrai

Faux


 Faux. L'entreprise est influencée par des facteurs internes et externes. Ainsi l'environnement politique, social et économique influe sur ses décisions et donc sur l'élaboration de sa stratégie.

Question 2

Les forces vives de l'entreprise sont un levier de satisfaction client ?

Vrai

Faux


 Vrai. La satisfaction salarie est un levier de performance.

Question 3

Toutes les entreprises ayant des salariés sont dotées d'une fonction RH managériale ?

Vrai

Faux


 Vrai. Toutes les entreprises qui ont des salariés exercent une fonction RH. Elle n'est pas nécessairement confiée à un service RH dédié. En outre, si certaines structures limitent l'activité RH à son rôle administratif, la fonction RH est quant à elle exercée par le management opérationnel ou la Direction directement.

Question 4

La fonction RH cherche, in fine, à satisfaire les besoins de l'ensemble des intervenants dans un objectif de performance ?

Vrai

Faux

 Vrai. C'est effectivement un objectif en propre. Il ne faut, toutefois, pas y voir qu'un intérêt capitalistique. En effet, les objectifs intermédiaires n'en demeurent pas possiblement humains et sincères.

Question 5


Parmi les termes suivants, indiquez ceux qui vous semblent en conformité avec la notion de proactivité ?

Autonomie

Créativité

Écoute

Réaction


-  La réaction n'est pas contraire à la proactivité mais implique que l'événement soit survenu contrairement à la proactivité qui implique une action anticipée.

Exercice p. 8 Solution n°2

Question 1

La proactivité appelle la complémentarité des notions d'anticipation et d'action ?

- Vrai
 Faux

-  La proactivité, c'est la capacité à anticiper un besoin et y répondre avant la survenance de l'événement.

Question 2

La proactivité est une compétence technique ?


- Vrai
 Faux

-  Faux. C'est une compétence douce ou soft skills.

Question 3

L'expertise métier RH n'a aucune incidence sur la proactivité ?


- Vrai
 Faux

-  Faux. La proactivité est une tendance plus ou moins naturelle à l'anticipation et à l'action. Néanmoins, elle est source d'incertitude. L'expertise métier permet l'utilisation d'outils de mise en œuvre de la proactivité tant sur l'anticipation que la mise en œuvre des solutions.

Question 4

La cohérence est une donnée essentielle de l'action ?


- Vrai
 Faux

-  Vrai. La cohérence des actions avec la stratégie est nécessaire tout comme la cohérence des mesures doivent l'être entre elles.

Question 5

L'anticipation n'a aucun sens si elle n'est pas couplée à l'action ?

- Vrai
 Faux

-  Vrai. Elle serait même contreproductive tenant la dépense d'énergie sans effet. À ce titre, il serait même préférable de limiter la démarche à l'action.

p. 9 Solution n°3

À l'écoute des représentants, il semble qu'il faille anticiper au moins deux besoins qui sont liés. Le premier est celui d'un accompagnement des paramédicaux nouvellement embauchés. Ce défaut de correcte intégration doit également interroger la capacité du manager à identifier et alerter sur ce besoin. Aussi, il paraît opportun d'échanger avec le manager sur sa perception de la situation. Il est important de confirmer ou pas l'information et manager sa capacité de proactivité.

p. 9 Solution n°4

La première des pistes de solution doit être l'apport de formation rapide auprès des collaborateurs en besoin. En effet, il faut rapidement faire descendre la tension sur le service en soulageant les équipes de cette contrainte. Une option à garder en tête en complément et la possibilité de rompre les périodes d'essai nécessaires le cas échéant. La seconde piste de solution est la mobilisation et l'engagement des chefs d'équipe à l'anticipation des besoins de leurs collaborateurs. Il faudra s'assurer que l'environnement soit favorable à cette expression et inciter, si besoin, les managers à plus d'autonomie et de responsabilisation.

p. 9 Solution n°5

Le besoin répond à une mission d'ordre stratégique qui est la continuité de la prise en charge des soins. En effet, à défaut de solution de remplacement, le risque porte au mieux sur une diminution de l'activité et au pire sur un risque sur la prise en charge. Une solution serait l'engagement d'une réponse rapide à la difficulté mentionnée par votre fournisseur (satisfaction partie externe) afin de poursuivre une négociation saine et positive pour tous. En votre qualité d'intermédiaire, vous décidez de piloter la résolution du dysfonctionnement. Pour ce faire, vous échangez avec la Direction financière afin d'analyser le processus et y apporter les solutions nécessaires. Votre objectif est l'amélioration du processus de comptabilité, la satisfaction de votre fournisseur afin de vous rassurer sur la qualité de votre prise en charge et les éventuelles économies d'échelles à réaliser sur le futur contrat cadre.


Exercice p. 9 Solution n°6

Question 1

Les facteurs externes de l'entreprise sont convergents et facilitent ainsi les décisions de l'entreprise influencée ?

Vrai

Faux


 Faux. La relation avec les facteurs externes est multiple et les intérêts parfois contradictoires. L'entreprise doit donc s'adapter et équilibrer ses rapports pour une satisfaction généralisée.

Question 2

La fonction RH a toujours été stratégique ?

Vrai

Faux

 Faux. D'abord très administrative, la fonction RH a connu un certain nombre de transformations parmi lesquelles est apparue récemment une mission stratégique.

Question 3

Parmi les termes suivants, lesquels peuvent caractériser la position de la fonction RH actuellement ?

- Intermédiaire
- Transversale
- Autoritaire

Q La fonction RH est stratégique et elle se positionne comme intermédiaire entre le terrain et la Direction. Elle est donc transversale. Elle pourrait être autoritaire selon une politique particulière mais ne relève pas, ici, d'une vision positive et performante de la fonction.

Question 4

L'anticipation au sens de la proactivité est déjà une forme d'action ?

- Vrai
- Faux

Q Vrai. Anticiper c'est agir notamment à l'identification du besoin à l'aide d'outils tels que l'écoute ou l'analyse.

Question 5

Parmi les éléments suivants, lesquels peuvent porter un frein à la proactivité ?

- Management
- L'engagement
- Culture d'entreprise
- L'autonomie
- La mobilisation

Q La proactivité s'exprime dans un environnement favorable. Un management craintif et centré sur son périmètre ainsi qu'une culture d'entreprise très hiérarchisée peuvent être des freins. En revanche, l'engagement, la mobilisation et l'autonomie sont des leviers de proactivité.

Question 6

La fonction RH peut avoir une action directe et indirecte sur le développement de l'anticipation des besoins ?

- Vrai
- Faux

Q Faux. La fonction RH peut anticiper le besoin directement mais aussi être acteur d'un environnement favorable à l'expression collective de la proactivité.

Question 7

La fonction RH a un rôle de soutien auprès des managers opérationnels ?

- Vrai
- Faux

Q Vrai. Sa position intermédiaire lui permet un soutien aux managers opérationnels en cohérence avec la stratégie. Elle détient aussi des leviers d'accompagnement permettant l'apport de solutions.