

Interview de Pierre Buray – Captor

Vendredi 19 mars 2004.

► **Indice RH** : Pouvez vous me parler de Captor dont vous avez la responsabilité ?

► **Pierre Buray** : C'était une société qui est assez ancienne sur le marché - anciennement Lambert Alcyon - qui a été un leader sur le marché des solutions logicielles de gestion du temps. Nous avons été rachetés en 1997 par Captor.

Sous l'enseigne Captor, nous commercialisons désormais une gamme de solutions homogènes qui se déclinent en deux types :

- Des solutions logicielles autour des E-RH
- Des solutions matérielles autour de la gestion du temps, du contrôle d'accès et des terminaux de saisie de données.

► **Indice RH** : Quelles sont aujourd'hui les problématiques cruciales en matière de gestion du temps ?

► **Pierre Buray** : Il y a clairement une dynamique qui est en train de se dégager. Historiquement, c'est un marché dans lequel on mesurait le temps pour répondre à la contrainte légale (pour faire les fiches de paie, pour respecter les horaires notamment). Petit à petit, ce marché a évolué vers une gestion administrative de mesure puis d'enregistrement des données. Puis de cette contrainte légale et administrative, nous sommes passés à une gestion de la ressource « stratégique » qu'est la ressource humaine. Cela comprend à mon sens plusieurs aspects qui ne sont pas exclusifs les uns des autres.

En premier lieu, il y a une enjeu considérable qui est : « comment gérer les Ressources humaines parce qu'effectivement ce sont les ressources clés, les plus chères de l'entreprise donc par incidence comment gérer les compétences, les faire évoluer, comment gérer les individus, les former ». Nous nous trouvons en prise directe avec tous les sujets qui gravitent autour des SIRH notamment.

On a donc à faire face à plusieurs problématiques, liées au risque de pénurie sur certains types de ressources dans les années à venir d'une part, d'autre part les entreprises possèdent la ressource clé ; il faut donc savoir gérer celle-ci dans le temps, que les individus puissent évoluer et se former, et que leurs compétences soient complètement utilisées.

Une seconde problématique a trait à la mesure de cette ressource. Il faut mesurer cette ressource qui est coûteuse. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas seulement le temps de travail mais la capacité à affecter des temps sur des budgets, donc tout ce qui a trait à la partie analytique, au suivi d'activités. Les questionnements habituels sont : « Comment faire pour imputer une ressource à tel département ? Combien me coûte un projet donné ? Un service, mon service est-il rentable ? Quel est le coût de mon projet ? ». Nous sommes ici dans la mesure de l'impact Temps en termes financiers.

Il y a une troisième dimension à notre problème : le fait que l'on souhaite responsabiliser au niveau des structures opérationnelles. On assiste de ce fait à une décentralisation de la gestion de cette ressource que l'on passe d'un niveau administratif à un niveau opérationnel. La gestion des Ressources humaines reste une gestion administrative centralisée, mais la gestion de la « ressource » en tant que telle, est de plus en

plus décentralisée vers les unités opérationnelles. Celles-ci n'ont pas forcément un département Gestion des Ressources humaines mais elles « travaillent » à la gestion des Ressources humaines. Par exemple un directeur opérationnel peut être aussi un gestionnaire de ressources humaines.

Cette décentralisation de la prise de décision, du suivi des Ressources humaines est grandement facilitée par les outils Web. Ces outils peuvent même à l'extrême faciliter une complète autonomie des collaborateurs qui auto utilisent les outils et donc s'autogèrent (cas des self services employés). Il est même possible d'aller plus loin ; certains clients nous demandent d'avoir des logiques de visualisation et d'écriture de plannings partagés et d'affectation sur planning qui soient complètement décentralisées jusque vers l'employé. Ce dernier devient donc l'acteur de sa propre gestion.

► **Indice RH** : Vos outils finalement renforcent l'autonomie de tout le monde, hommes et organisation ?

► **Pierre Buray** : Complètement, nous essayons de décentraliser au niveau des acteurs eux-mêmes la problématique de gestion en fonction des compétences de chacun, en fonction de la compréhension de chacun et de son rôle dans l'organisation. Cela renforce la responsabilisation de chacun. « Je suis un employé et je souhaite poser mes congés, je regarde d'abord quels sont les individus qui ont les compétences similaires aux miennes et qui ont posé les congés la même semaine. Ainsi je deviens un acteur de ma gestion ».

► **Indice RH** : Est-ce que pour les entreprises qui ont bien conscience des problématiques de Ressources Humaines, vos outils ne sont pas le moyen d'optimiser les Ressources humaines existantes face aux enjeux de pénurie de compétences ?

► **Pierre Buray** : Va t-il y avoir réellement pénurie de compétences ? Dans certains domaines, comme les infirmières, c'est vrai. Mais au delà de certaines spécificités, dans nombre d'entreprises industrielles et de services, je ne pense pas que tous les postes seront remplacés. Il n'y a pas d'évidence. Les outils doivent permettre une amélioration des organisations, optimisation des coûts mais cela veut sûrement dire que l'on ne remplacera pas tous les individus qui partent dans de nombreux cas. Des outils de gestion qui décèlent des dysfonctionnements, sont avant tout des outils d'optimisation. Sera-t-on capable, pour revenir à votre question, de gérer des problèmes de pénurie ? Pénurie veut aussi dire évolution de l'organisation du travail

► **Indice RH** : Les entreprises ne privilégient-elles pas une analyse de court terme ? Parviennent-elles à se projeter dans l'avenir et anticiper la polyvalence des équipes ?

► **Pierre Buray** : D'un point de vue prospectif, des discussions avec des DRH de grands groupes m'ont montré un niveau d'alerte, de compréhension et de conscience très fort de leur part. Ils ont conscience du risque d'une perte de savoir, conscience de la nécessaire transmission et pérennisation du savoir et insistent beaucoup sur la manière de conserver la connaissance dans les organisations. Ils permettent aussi aux employés de fonctionner dans de bonnes conditions.

En fait je ne fais pas de réponse générale. Après la manière dont se décline sur le terrain cette compréhension des enjeux est un autre problème. C'est vrai que la mise en œuvre est difficile. Les utilisateurs de notre solution Efficient s'en servent pour gérer du décentralisé de manière centralisée. On le constate dans des entreprises où out est axé sur une logique de décentralisation complète de l'utilisation de la planification au quotidien et une centralisation de tous les traitements administratifs derrière.

La fonction RH y gagne beaucoup car elle peut se concentrer sur les aspects stratégiques

► **Indice RH** : Vous insistez beaucoup sur l'orientation technologique d'Efficient et notamment de solutions 100 % full web ? Pour quelles raisons ?

► **Pierre Buray** : Quand on parle de solution Web, cela signifie que nous avons une solution développée 100 % Web ASP et non pas une solution client / serveur qui a été adaptée avec une interface Web. Nous utilisons toutes les technologies web légères qui permettent de se connecter de partout, avec des interfaces PDA et qui ne requièrent pas de développement lourd poste par poste. Nous sommes sur des technologies adaptées au portail RH tels que nous les trouvons actuellement.