

la fonction RH

Pour gérer la dimension humaine

Lorsque le dirigeant d'entreprise prend conscience des coûts engendrés par un turn over élevé, le manque de motivation des salariés et autres types de conflits... la nécessité d'une culture RH apparaît d'elle-même.

Le capital humain est le moteur de la performance de toute organisation, prèchent inlassablement les professionnels des RH. Mais nos entreprises sont-elles aujourd'hui véritablement dans l'ère des relations humaines? Certainement pas toutes. Selon les constats de Jamal Amrani, ancien DRH de plusieurs groupes de renom et aujourd'hui directeur général du cabinet conseil Jadh, notre environnement d'affaires serait composé de trois profils d'entreprises (PME notamment) aux orientations RH différentes. La première catégorie est constituée des PME filiales de grands groupes multinationaux, perçues comme des modèles en matière de gestion de ressources humaines, mais qui, dans la réalité, ont souvent des conditions humaines moyennes, nuance notre consultant. La deuxième catégorie

comprend les PME nationales modernes (start up), aux commandes desquelles on retrouve de jeunes managers compétents, qui opèrent avec beaucoup de rigueur et conçoivent des politiques RH répondant plus ou moins aux attentes de leur potentiel humain. La troisième catégorie, elle, est composée de PME familiales ayant bâti leur histoire selon un modèle paternaliste (bouchkara), mais qui, aujourd'hui, doivent s'adapter en repositionnant leur style de management. Le cheminement vers une culture RH véritable est donc encore en chantier. Car si dans les deux premiers cas l'enjeu est surtout d'affiner les pratiques RH pour arriver à un niveau de satisfaction maximum des collaborateurs, dans le troisième cas de figure, c'est tout un pan culturel qu'il faut construire pour pouvoir implanter les process d'une gestion RH dynamique. Mais comment

s'y prendre pour réussir une telle révolution culturelle? Tarik Slaoui consultant au cabinet Synaxis consulting, et Jamal Amrani, nous proposent leurs analyses.

construire la conviction RH

Une fonction RH n'est pas seulement une affaire de process. C'est surtout une affaire de conviction du management quant à la nécessité de prendre en compte la dimension humaine dans l'organisation, expliquent nos consultants. Cette conviction peut être édictée par les pressions de l'environnement ou de la réglementation. C'est le cas, par exemple, des entreprises du textile qui ont longtemps souffert de manque de conformité sociale, mais qui, aujourd'hui, s'inscrivent progressivement dans la logique GRH du fait des exigences des clients et de celles des institutions

ressources humaines

avis d'expert



Jamal Amrani,
DG cabinet Jadh

Pour plusieurs raisons, l'intégration de la dimension RH dans les PME ne va pas sans réticences. Par exemple, en matière de reconnaissance, certains dirigeants peuvent estimer que la reconnaissance génère des revendications. Ce qui n'est pas exact, car si l'entreprise est organisée sur le plan RH, le descriptif de poste est là pour rappeler au collaborateur que s'il fait

bien ce qu'il doit faire, il ne fait que mériter son salaire. C'est lorsqu'il dépasse ses objectifs qu'il pourra prétendre à plus. Ce qui est tout à fait logique et va même de l'intérêt de l'entreprise, car un collaborateur performant doit être fidélisé. Une telle approche est nécessaire, surtout que les méthodes classiques de fidélisation trouvent de plus en plus leurs limites. Les entreprises se doivent donc de répondre aux attentes de leurs collaborateurs de façon personnalisée (GRH générationnelle).



Processus d'implantation d'une fonction RH

- Mettre en place la conviction,
- Diagnostiquer l'organisation,
- Comprendre les problématiques RH,
- Apporter des réponses en les priorisant,
- Commencer par mettre en place le SMIG RH,
- Intégrer progressivement les outils GRH,
- Transformer à terme le collaborateur en client interne.

La structure RH doit évoluer vers l'élaboration d'une politique de gestion personnalisée des collaborateurs.

réglementaires comme le Bureau international du travail (BIT), précise Jamal Amrani. Mais le chef d'entreprise doit-il seulement attendre des pressions pour songer à améliorer les conditions sociales et de travail dans l'organisation? Les réponses de nos deux consultants sont sans équivoque. Selon eux, il suffit que le dirigeant se persuade qu'on peut obtenir de la productivité et de l'engagement en améliorant les conditions de travail des collaborateurs pour commencer naturellement à poser les bases d'une gestion RH. Mais comment arrivera-t-il à s'en convaincre? Pour Jamal Amrani, le processus peut couler de source. Car lorsque le dirigeant prend conscience des coûts que peuvent engendrer des problématiques RH telles qu'un turnover élevé, un manque de motivation, des conflits, la difficulté de recruter de bonnes compétences... la nécessité de la mise en place d'une culture RH lui sautera aux yeux.

C'est en effet de cette volonté que dépendra la viabilité des process et procédures RH à implanter.

implanter les processus

«La conformité sociale et le respect de la réglementation sont le Smig de la GRH», déclare Jamal Amrani. Tarik Slaoui y ajoute l'équité de traitement des collaborateurs et la clarification des rôles sur la liste du minimum requis. Car, estime-t-il, l'inégalité est la principale source de destruction de valeur dans les PME et le manque de clarté des rôles, quant à lui, engendre des frustrations. Pour solutionner ce manque de clarté, Jamal Amrani place aussi le descriptif de poste comme élément essentiel basique dans la construction des process RH. Cet outil est important car, explique-t-il, on peut l'utiliser à la fois pour améliorer le processus de recrutement, définir des plans de formation ou s'en servir comme support pour l'évaluation des collaborateurs. Ce qui permet d'aboutir à l'adoption d'un système de rémunération basé sur la performance suivant des critères préalablement acceptés par les col-

laborateurs (les missions définies dans le descriptif de poste). Une fois ce minimum garanti, le dirigeant peut commencer à mettre progressivement en place les outils RH selon l'importance des problématiques auxquelles l'entreprise est confrontée, et les affiner, soulignent nos consultants. Parmi les problématiques les plus urgentes figure l'implantation d'un processus de formation opérationnelle (budget, plan...). C'est l'une des ouvertures sur la solidité de la culture RH, du fait de son impact sur la productivité des collaborateurs. Toutefois, la GRH étant une activité qualitative, son efficacité réside dans l'affinement continu des pratiques et des outils. Sur ce plan, la structure RH doit évoluer progressivement vers l'élaboration d'une politique de gestion personnalisée des collaborateurs favorisant le développement de carrière et la reconnaissance. Ce qui permettra d'élever ces derniers au rang de business partners. En définitive, le dirigeant véritablement réceptif à la culture RH est celui qui travaille pour ceux qui travaillent pour lui. ■

Par Seydou Souley Mahamadou