



Quel processus RH choisir pour son entreprise?

Quelle est la véritable efficacité des processus RH ? La question est pertinente quand on voit l'énergie et les moyens que peuvent investir certaines entreprises dans la mise en œuvre de processus innovants, dans l'objectif d'améliorer la gestion de leur capital humain. Certes, il est impératif de s'assurer d'avoir et de maîtriser les meilleurs outils pour gérer et faire fructifier ce capital, quand on sait l'importance d'une bonne gestion des RH pour la compétitivité des entreprises (voir l'enquête du BCG et de SAM** de 2002 sur les facteurs-clé de succès des entreprises).

Il y a dans ce domaine une tendance naturelle au mimétisme, c'est-à-dire à repérer quelles sont les meilleures pratiques du marché et de les intégrer dans sa propre organisation. Bien que le «benchmarking» soit un excellent moyen de se comparer, l'expérience a malheureusement démontré que le «copier-coller» de processus RH, même s'ils sont excellents, n'est pas un gage de succès. En d'autres termes, il est nécessaire de développer pour chaque contexte un processus adapté, en fonction des véritables enjeux.

J'ai été confronté récemment à une importante organisation à but non lucratif qui avait mis en place un système de paiement de bonus lié directement à l'atteinte d'objectifs, comme on le trouve assez souvent dans le domaine bancaire. Ce système a été tellement décrié par l'ensemble des acteurs qu'il a dû être redéfini complètement. Pour être véritablement efficaces, les processus RH devraient découler directement de la stratégie d'entreprise. Il est en effet important que chaque acteur interne ou externe à l'organisation qui est confronté à un processus RH en perçoive la finalité stratégique. Il faut donc construire ses processus RH clef (recrutement, développement, compensation, administration et communication) en se basant sur la raison d'être de l'organisation (« l'ADN de l'entreprise », sa mission fondamentale qui ne devrait pas changer dans le temps), sa vision à 10 ans, ses valeurs et sa stratégie à 3-5 ans. La question fondamentale est par exemple comment dois-je rémunérer mon personnel pour soutenir la mise en œuvre de ma stratégie ? On ne rémunère pas de la même manière à l'UBS ou à la Migros, tout comme on ne recrute pas pareillement dans l'hôtellerie ou dans l'informatique. Aligner ses processus RH à la stratégie, et les réaligner chaque fois que cette stratégie évolue, est également un excellent moyen de mettre du sens, ce qui est aujourd'hui indispensable pour attirer et garder les talents.

**Boston Consulting Group & Sustainable Asset Management*

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger | compétences | conseils et de
SCAN swiss competencies assessment network