

Cela vous intéresse

La performance des politiques RH : Qualité des outils ou croyances partagées ?

Les entreprises privées, publiques et para-publiques sont aujourd'hui confrontées à un enjeu majeur de maîtrise de leur environnement externe et interne et d'optimisation de leurs choix stratégiques. Face à cet enjeu, la performance des politiques Ressources Humaines constitue un atout que bon nombre de dirigeants ont bien appréhendé, mais dont la concrétisation pratique se heurte à des obstacles de nature différente.

Considérant que la GRH est un processus de décision négocié entre acteurs aux logiques propres et aux pouvoirs différents - et pas seulement une fonction dont les méthodologies et les outils habilement déployés sont gages de performance de la politique mise en œuvre -, certains de ces freins ou obstacles méritent selon nous une attention particulière.

- L'articulation de la GRH avec les autres fonctions de l'entreprise : production, commercialisation, marketing, finance, logistique, achats, informatique, recherche et développement, etc ; le décroisement entre départements et services, entre centres de décision et centres opérationnels, et la fluidité de la circulation de l'information sont en effet au centre de l'efficacité productive. La clarté et la lisibilité des contributions apportées par la GRH doivent faire l'objet d'un travail spécifique.
- L'unité et la cohérence de la politique et des pratiques de GRH dans un souci de préservation de la cohésion des collectifs de travail ; et ce, alors même que le modèle dominant de la flexibilité de l'organisation impose la segmentation des populations visées et la différenciation des actions concrètes, en matière de recrutement, de formation continue, de mobilités et d'évolutions professionnelles ou encore d'évaluation.
- L'encouragement et la valorisation de l'innovation organisationnelle et sociale : le « désordre¹ » introduit par les pratiques innovantes se doit d'être apprécié au regard des impératifs de renforcement de l'autonomie, de l'initiative, de la responsabilité et des capacités d'apprentissage individuels mais aussi collectifs.

¹ Référence à l'ouvrage de Norbert Alter « Le désordre en entreprise »

- La compréhension de la singularité des contextes : plus particulièrement dans les opérations de restructuration, de fusion et de mutualisation, les histoires collectives, en termes de modalités et de conditions de production, d'identités et de cultures professionnelles, de rapports au travail, de relations professionnelles et sociales, sont interrogées voir malmenées, et nécessitent un accompagnement spécifique des politiques introduites.
- La prise en compte de l'élargissement potentiel du nombre de parties prenantes² aux activités de l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, riverains, élus locaux, associations de consommateurs ou d'usagers, qui exercent de fait un droit de regard sur les performances sociales et sociétales de l'entreprise. Se saisissant du concept de la RSE, de plus en plus d'entreprises font évoluer leurs pratiques de GRH et de relations sociales, voire font œuvre d'innovations sociales.

Dans un contexte généralisé de modernisation économique et gestionnaire, porteur d'incertitudes croissantes génératrices de déstabilisation et de pertes de repères, des politiques RH ambitieuses peuvent contribuer efficacement à la performance globale des entreprises, en donnant le sens et du sens aux actions intéressant la situation professionnelle de chacun.

Il importe seulement de le vouloir.

Marie-Hélène Cabé

² Référence à la Stakeholder theory exposée notamment par Freeman en 2004 et reprise par la suite en réponse aux excès de « l'économisme »