

Les entreprises ont-elles un intérêt à externaliser les ressources humaines?



FRÉDÉRIC FAVRE
Chargé de cours à la HEG ARC
et conseiller en GRH chez HRplus

Le message est connu: «Le capital humain de l'entreprise en est sa première richesse!» Evidemment, on voit mal un CEO dire le contraire. Mais dans la pratique qu'en est-il? Si la présence d'un concierge en cas de propriété immobilière est chose acquise, il en va tout autrement d'un spécialiste en ressources humaines (RH).

Dans le cadre de notre étude¹, bon nombre de dirigeants de PME ont relevé que leur organisation fonctionnait, selon eux, très bien sans et qu'ils jouaient eux-mêmes le rôle de chef du personnel. Toutefois, si l'on met durant quelques mois des spécialistes RH qualifiés à disposition des responsables d'entreprise, on constate un virage à 180° de ce discours. En effet, même si le dirigeant pratique un management de proximité, il n'en reste pas moins leur supérieur.

AVEC LA PRÉSENCE d'un spécialiste RH, l'employeur bénéficie non seulement d'une personne à l'écoute de son personnel, mais également de quelqu'un pouvant travailler à la résolution des problèmes en amont. Être proactif dans la gestion du capital humain, c'est se poser des questions et apporter des propositions de solutions dans des domaines variés comme l'organisation de l'entreprise ou les conditions de travail.

Par exemple, le professionnel RH, avant de débiter une recherche de personnel, va s'assurer du bon équilibre entre les tâches, les compétences et les responsabilités car il s'agit d'une des causes de départs à répétition, tout comme il prendra la peine de préparer un descriptif de poste et de

L'EMPLOYÉ DÉVOUÉ À LA GESTION DU PERSONNEL PASSE SOUVENT PLUS DE TEMPS DANS L'ADMINISTRATIF QUE DANS LA STRATÉGIE RH.

faciliter l'intégration du nouveau venu. C'est en voyant la valeur ajoutée apportée que le manager se rend compte que la gestion du personnel est devenue un métier en soi.

SI UN CERTAIN nombre de dirigeants de PME sont aujourd'hui convaincus de l'apport du capital humain pour se différencier de la concurrence, ceux d'entre eux qui veulent s'adjoindre les services d'un spécialiste RH se trouvent devant une équation bien difficile à résoudre. Il s'agit en effet d'engager une personne qui ne travaille pas à 100% tout en demandant qu'elle soit performante dans les trois domaines principaux de la gestion des ressources humaines (administration, gestion opérationnelles et stratégie). Le casting devient ainsi un véritable casse-tête.

POUR ARRIVER au bon compromis, il existe une solution qui, depuis plusieurs années, fait ses preuves dans les grandes entreprises: l'outsourcing RH (ou externalisation). Ce mode de faire est passé d'une manière de se décharger à un véritable mode organisationnel à part entière. L'outsourcing est même le cinquième outil le plus utilisé en management².

Si l'exemple des grandes entreprises, nationales ou multinationales, démontre clairement la compatibilité de certaines fonctions RH avec l'outsourcing, il est légitime de se demander si ces pratiques s'adaptent aux PME. Nous différencions les entreprises qui disposent de collaborateurs RH à l'interne de ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent pas pratiquer de la sorte.

Dans ce dernier cas de figure, l'avantage est évident: disposer de spécialistes RH sur appel. En revanche, dans l'hypothèse où l'entreprise dispose déjà d'un collaborateur RH, l'avantage peut ne pas paraître évident. Pourtant il suffit de comparer le temps investi sur les éléments à forte valeur

ajoutée de la fonction RH par rapport au temps passé sur ceux à faible valeur ajoutée. Dans bien des cas, l'employé dévoué à la gestion du personnel passe plus de temps dans l'administratif ou l'opérationnel que dans l'accompagnement au changement ou dans la stratégie RH.

Dès lors, l'outsourcing permet au spécialiste RH (et par conséquent à l'entreprise) de profiter d'un maximum de ressources pour les actions ayant

L'OUTSOURCING PERMET AU SPÉCIALISTE RH DE PROFITER D'UN MAXIMUM DE RESSOURCES POUR LES ACTIONS AYANT UNE FORTE PLUS-VALUE.

une forte plus-value. Par exemple, si la gestion administrative des certificats médicaux est externalisée, le collaborateur interne peut se concentrer sur l'analyse des absences et mettre en place des moyens de lutte contre l'absentéisme.

ON LE VOIT, l'outsourcing n'est pas – ou plus – une possibilité de faire supporter un risque à autrui mais une réelle décision stratégique permettant d'améliorer la qualité et se dégager des ressources pour son cœur de métier. Dès lors, une externalisation réfléchie n'est-elle pas une solution pour passer d'une GRH à une autre GRH soit d'une Gestion de la Réglementation des Hommes à la Gestion de la Richesse Humaine? ■

(1) «Les PME ont-elles avantages à outsourcer les ressources humaines?», 2009, disponible sous www.hrplus.ch

(2) Deschamps P.-M., «La panoplie du bon manager», Enjeux-Les Echos, 2003.



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Des bonus pour démotiver les employés

Le printemps est traditionnellement le mois où les bonus sont distribués. Quel impact peut-on en attendre en termes de motivation?

Les bonus, au travers des objectifs fixés, visent à focaliser les comportements et actions sur des résultats à obtenir. Ils aident alors à orienter les énergies et à contribuer à aligner les comportements et actions. C'est là potentiellement leur principal mérite. Ils devraient aussi permettre de flexibiliser une partie de la masse salariale, en n'étant versés que lorsque les bénéfices sont là. Malheureusement, ils sont souvent contractuels ou liés uniquement à l'atteinte d'objectifs individuels. On doit donc les payer même lorsque l'on perd de l'argent! Les bonus se veulent aussi vecteurs d'expression de la reconnaissance: ceux qui contribuent le plus devraient recevoir le plus, de manière équitable. Reste à définir et à mesurer correctement la contribution attendue et réalisée, ce qui est difficile voire impossible lorsque l'activité concernée atteint un certain niveau de complexité et que l'environnement est instable.

Un exemple parmi cent pour illustrer cela: un gestionnaire de fortune applique la politique de la banque et obtient des résultats dans la ligne du marché qui se porte bien. Il reçoit un bonus conséquent. Un spécialiste crédits travaille jour et nuit, avec succès, au redressement d'une situation commerciale critique. Il permet d'éviter de perdre beaucoup d'argent, mais n'a pas pu de ce fait atteindre tous ses objectifs. Son bonus est moyen. Il sera difficile pour les acteurs de ne pas considérer la situation comme inéquitable voire injuste. Ainsi,

au lieu de motiver, le bonus versé va démotiver, et ceci quel que soit le montant absolu concerné! Le sentiment d'équité est en effet l'un des plus importants pour une motivation durable des collaborateurs. Et il ne suffira pas d'intéresser aux collaborateurs de communiquer le montant de leur bonus. Au lieu du sentiment d'injustice, le manque de transparence engendrera de la méfiance, ce qui n'est pas vraiment plus stimulant.

De plus, le gestionnaire de fortune recevra un faux message. Le bonus reçu pourrait laisser penser qu'il est excellent, alors que sa performance est au mieux satisfaisante. Ceci suscitera inévitablement des attentes pour l'avenir, qui ne sont jamais favorables au dépassement de soi.

Les bonus constituent aussi un outil de pouvoir. Ce pouvoir est parfois celui de l'entreprise – pour amener de l'obéissance, de la loyauté (subie) et obtenir la réalisation d'objectifs pas toujours motivants. Le problème, c'est qu'il devient vite celui des collaborateurs, lorsqu'ils sont en position de force dans des marchés asséchés pour obtenir plus, même quand les résultats ne sont pas au rendez-vous. Ceci nous éloigne de relations de partenariat solides et efficaces, gages de succès à l'avenir. Les bonus agissent aussi sur la culture d'entreprise en renforçant l'individualisme au détriment de la collaboration transversale et de la force du collectif. Ces difficultés sont connues depuis bien des années. Pourquoi alors les systèmes de bonus se générali-

sent-ils quand même? Nous y voyons trois raisons principales. Le souci de suivre les tendances du marché – on pense qu'on n'a pas le choix.

L'impression de résoudre un problème de motivation qu'on ne sait pas traiter autrement. Enfin, la recherche d'enrichissement personnel des dirigeants. Pourtant, les bonus ont leur raison d'être, puisqu'ils visent à permettre aux collaborateurs de participer à la richesse créée, en fonction de leur propre contribution. Pour qu'il en soit ainsi, trois conditions doivent être remplies: mettre en place un système très performant (pertinence, équité, flexibilité) de fixation d'objectifs et d'évaluation de la performance; vivre des valeurs fortes en la matière (équité, sens des responsabilités, courage...); disposer d'un vrai leadership, qui sait reconnaître la bonne performance et sanctionner celle qui ne l'est pas, dans un esprit de progrès et de prédominance des intérêts collectifs sur ceux des individus.

Si ces conditions ne sont pas remplies, les risques de dérapages que nous avons mis en évidence sont grands. Un des plus beaux outils à disposition de la gestion du capital humain pour orienter et reconnaître les contributions et compétences se trouve alors vidé de sa substance et devient clairement «toxique». ■

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.