

POSITIONNER LA FONCTION RH EN CONTEXTE DE CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

Auteur : François Pouliot (FP Conseils)



FRANÇOIS POULIOT
MBA, CRHA
Président - FP Conseils



François Pouliot agit depuis plus de 15 ans à titre de consultant en développement organisationnel et d'enseignant en administration des affaires. Il est le fondateur d'une entreprise spécialisée en formation pour gestionnaires et en stratégie pour relever les défis de la croissance. L'expérience de travail de François Pouliot peut se résumer à :

- Plus de 15 ans d'expérience en services-conseils RH
- Plus de 500 projets réalisés auprès de 200 organisations, dont plus de 40 entreprises en TI
- Plus de 12 000 heures de formation et d'animation de groupe dispensées en entreprise

POSITIONNER LA FONCTION RH EN CONTEXTE DE CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

Plusieurs des organisations en technologies de l'information et des communications (TIC) vivent, ont vécu ou seront appelées à vivre les enjeux en ressources humaines (RH) d'une croissance accélérée. Un tel contexte de croissance soulève bien des questionnements pour le dirigeant quant aux décisions de gestion et aux stratégies de ressources humaines à mettre de l'avant pour gérer ce passage.

Ce feuillet se veut un point de départ permettant aux dirigeants et praticiens en ressources humaines de trouver des avenues de solutions et des pistes de réflexions permettant de positionner la fonction RH dans un contexte de croissance d'entreprise accéléré.

Un contexte de croissance accéléré place l'organisation dans une position où de nouvelles situations soulèvent des questions et créent des appels à l'action. Voici 3 situations captées sur le terrain, pour lesquelles une PME en TIC et en croissance sera appelée à se positionner.

3 SITUATIONS RÉVÉLATRICES	QUESTIONNEMENTS
1/ Une croissance où l'informel ne suffit plus	Comment faire évoluer sa culture sans la dénaturer ?
2/ De nouveaux contrats créant une pression pour embaucher du personnel qualifié et motivé	Comment se différencier pour attirer les meilleurs talents ? Où et comment les recruter; les intégrer et les former ?
3/ Evolution rapide des rôles et des responsabilités	Comment structurer la fonction RH ? Comment structurer la gestion de premier niveau ?

Les prochaines pages vont explorer chacune de ces situations et tenter d'apporter des réponses éclairantes.

1 | LA CROISSANCE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La croissance accélérée, sous l'angle des ressources humaines, est synonyme de l'arrivée de plusieurs nouvelles personnes. Qui dit nouveaux arrivants dit nouvelles façons de voir et de faire. Cette situation fait partie des enjeux avec lesquelles composer.

Pour les organisations en TIC vivant une croissance, plusieurs passages sont à considérer dont celui de la définition de la culture. Pour ce faire, la mise en place d'un calendrier annuel permettant de planifier les temps d'arrêt est plus que conseillé (on recommande minimalement 4 temps d'arrêt, généralement un par trimestre). Ces temps d'arrêt devraient être utilisés pour définir, aligner, suivre et ajuster la croissance de l'entreprise.

/ POUR PERMETTRE DE FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE, ENCORE FAUT-IL LA DÉFINIR ET LA VULGARISER

La plupart des entreprises sont d'avis qu'il s'agit d'un passage important voir incontournable. La culture de l'entreprise repose bien souvent sur les notions de vision, de mission et de valeurs, lesquelles correspondent la plupart du temps à celles du ou des dirigeants. Bien que ces notions ne soient pas nouvelles, elles constituent tout de même les bases sur lesquelles appuyer sa prise de décision stratégique (décision mensuelle et annuelle) et opérationnelle (décision hebdomadaire et journalière); décisions qui façonnent la culture organisationnelle.

Il est d'ailleurs fort avisé d'impliquer les employés dans la définition des comportements supportant les valeurs; exercice favorisant la compréhension et l'adhésion. L'idée demeure de bâtir une organisation avec une culture explicite et solide lui permettant d'être capable de se positionner tant sur le marché qu'en interne. Bien souvent, se positionner veut dire être capable de dire non à des candidats qui ne correspondent pas aux valeurs, non à des demandes d'employés et non à certains projets clients.

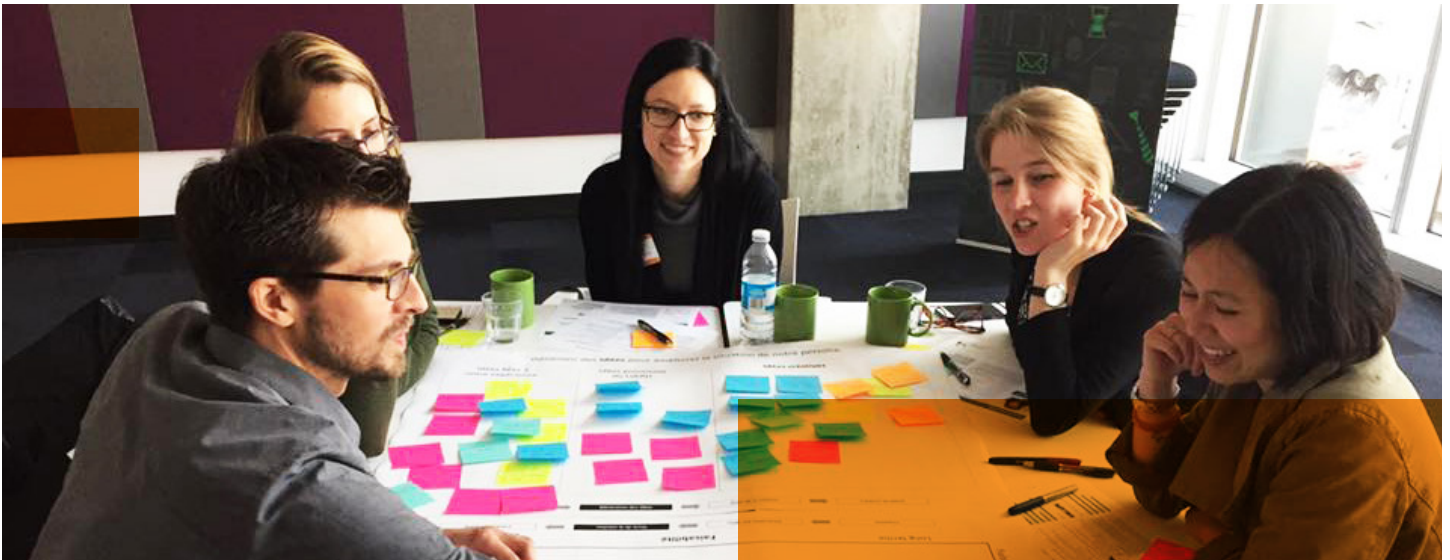
/ ALIGNER POUR AVANCER DANS LE MÊME SENS

La croissance repose aussi sur la mise en place d'un exercice de planification stratégique permettant de mieux définir où l'on va et pourquoi on y va. Une planification stratégique rigoureuse devrait permettre d'identifier les chantiers prioritaires à bâtir dans la prochaine année. En plus de générer une destination pour l'entreprise, les projets à déployer, si bien articulés, deviennent source de mobilisation pour l'ensemble des employés.

/ SUIVRE ET AJUSTER PARCE QUE CROÎTRE C'EST AUSSI S'ADAPTER

Une fois ces deux premières actions effectuées, il convient de mettre en place des comités qui pourront s'assurer de coordonner la mise en œuvre du plan. La capacité à garder un recul et une vision globale est d'ailleurs ressortie comme un défi bien réel pour les entreprises TIC en croissance et particulièrement pour le dirigeant.





L'évolution de la culture passe également par la mise en place de canaux de communication internes. Les participants ont nommé plusieurs pratiques comme :

- 1/ Des rencontres entre la direction et les employés aux trimestres
- 2/ Des réunions d'équipe hebdomadaires pour gérer les opérations
- 3/ Des *lunchs & learn* pour être meilleur ensemble
- 4/ Des micros sondages aux employés (4-5 questions à poser régulièrement) pour prendre le pouls du climat

À cela s'ajoute la mise en place d'un comité de direction, d'un comité d'opérations et d'un comité de ventes. Ces comités doivent être bien définis tant en termes de participants que d'objectifs.

Plusieurs participants ont souligné de faire attention aux outils technologiques; ils peuvent supporter le travail des comités, mais ne peuvent pas remplacer la finesse et l'intelligence des personnes qui auront à prendre des décisions pour faire avancer et créer du sens.

Pour plusieurs, l'évolution de la culture passe également par la formation des gestionnaires. Il s'agit d'une occasion unique de faire grandir des employés dans l'organisation et d'en faire des ambassadeurs de culture. Pour ce faire, la formation doit prendre racine sur les valeurs et doit soutenir les personnes dans leur migration de rôle. Cet exercice permet aussi de légitimer les nouveaux leaders dans leur rôle.

Voici quelques indicateurs de performance permettant de mesurer vos initiatives :

- Taux de roulement volontaire et involontaire : 12,1 % et 6,5 %
- Nombre d'employés
- Ratio gestionnaire / employé = 1:8 pour les entreprises de TI en croissance ¹
- Taux de satisfaction
- Coût de main-d'œuvre en % des revenus = 80 % en TI ²
- Taux de rendement du capital humain (mobilisation) = 1,2 (si >1 ; profit) ³

¹ Ce ratio est relatif considérant qu'il s'agit d'un nouvel indicateur compilé via MezuRH en 2017.

² MezuRH, 2016 – la moyenne est à 81,9 % et la médiane à 72,2 %.

³ MezuRH, 2016.

2 | LA CROISSANCE ET LE RECRUTEMENT

/ UN RECRUTEMENT DIVERSIFIÉ ET BASÉ SUR SON IMAGE ET SA CULTURE

Pour permettre de recruter (en TIC, l'indicateur délai d'embauche/début du travail est de 52 jours ⁴) les bons candidats, des éléments tels que la réputation de l'entreprise, l'approche utilisée vis-à-vis de nouveaux candidats (principalement de la génération Y), la rigueur des méthodes de sélection des candidats, et finalement, le soutien dans le processus d'accueil et d'intégration sont des incontournables sur lesquels travailler.

Pour ce faire, plusieurs solutions ont été envisagées. Pour les responsables RH et les dirigeants d'entreprises des TIC, il ne fait pas de doute que le référencement demeure une approche à privilégier. En plus d'avoir accès à un réseau informel, cette approche permet également d'accroître l'embauche de personnes qui correspondent à l'entreprise et ce, à faible coût.

/ LE MARKETING RH

Le marketing RH est une autre approche à considérer. Il se veut une façon de démontrer les attributs organisationnels et les attributs du poste pour attirer les employés convoités. Entre d'autres mots, il s'agit de mettre de l'avant la marque employeur et de rendre visible aux candidats toutes les opportunités qui s'offrent à eux. Un exercice de consultation sur ces attributs auprès des employés est fortement suggéré. À titre d'exemples, l'horaire flexible, les défis techniques, l'autonomie dans le travail, la relation avec son gestionnaire, les valeurs, le café gratuit, le remboursement des frais de transport en commun, le travail en équipe ressortent souvent comme des attributs.

Le déploiement d'un marketing RH nécessite de choisir le ou les bons canaux de communication selon les candidats ciblés, c'est-à-dire, choisir les moyens de communication les plus susceptibles de rejoindre les candidats et rédiger des messages clés qui leur parle.

Par exemple, un affichage de poste dynamique, l'utilisation des médias sociaux et l'enregistrement de vidéos sont trois incontournables à utiliser. Les participants ont aussi fait valoir l'importance de rendre visibles et claires les valeurs de l'entreprise et surtout, d'être authentique dans son approche.

/ LA SÉLECTION

C'est d'ailleurs autour des valeurs de l'organisation que la sélection des candidats doit se faire. De plus, plusieurs participants ont souligné l'importance de faire passer les entrevues dans le milieu de travail pour démontrer l'ambiance et la dynamique qui s'y dégage. L'entrevue en soi devrait se baser sur les connaissances du candidat, mais surtout sur son profil, sa personnalité et son savoir-faire. Pour ce faire, il est fréquent d'effectuer des entrevues élargies permettant d'obtenir l'avis des autres membres de l'équipe sur le candidat.

/ L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

Finalement, dans le cadre du processus d'accueil et d'intégration de nouveaux employés, une prise en charge impliquant une visite des lieux, une présentation de l'équipe, mais aussi un suivi post-accueil devraient être considérés pour assurer l'intégration du nouvel employé. Le parrainage est aussi un bon moyen d'assurer un premier contact durable avec un employé de l'entreprise. L'intégration constitue une occasion unique de faire vivre la culture annoncée. Par exemple, mettre en place un processus d'intégration favorisant la mise en action de la recrue n'est-il pas un moyen cohérent de faire vivre une culture dynamique et proactive ?

⁴ MezuRH, 2016.

Voici quelques indicateurs de performance permettant de mesurer vos initiatives :

- Nombre de CV reçus / nombre d'embauche
- Taux de rétention des nouveaux = 90 % en T1⁵
- Taux d'acceptation des offres = entre 80 et 90 %⁶
- Nombre de candidatures par poste
- Taux d'embauche par référencement

3 | CROÎTRE C'EST AUSSI FAIRE ÉVOLUER LES RÔLES

Une réalité semble faire consensus dans l'industrie ; la croissance accélérée apporte son lot de changements créant une certaine pression pour développer la capacité de changer. La croissance rapide des organisations amène aussi les rôles des individus à évoluer dans le temps, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

L'expérience terrain démontre que deux besoins entrent souvent en ligne de compte : le besoin de l'entreprise de formaliser la structure organisationnelle afin de la rendre plus claire et imputable et le besoin des personnes de fonctionner dans une structure flexible et polyvalente afin de bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante.

Ces besoins peuvent être adressés, selon l'expérience des entreprises ayant vécue une croissance accélérée, par deux avenues de solutions :

- 1/ La mise en place d'une fonction RH
- 2/ La mise en place d'une structure de gestion

/ LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION RH

Selon les observations terrain et les expériences partagées dans l'industrie des TIC, la fonction RH prend naissance lorsque l'entreprise atteint un nombre d'employés se situant entre 35 et 70⁷.

Voici des pistes de solutions facilitant la mise en place d'une fonction RH :

- 1/ Définir les besoins organisationnels que la fonction RH devra combler et leur donner un niveau d'importance. S'agit-il de besoins :
 - a. Stratégiques ? En gestion du changement ? Liés à la gestion des employés ? Administratifs ?
 - b. La plupart du temps, les besoins de l'entreprise se trouvent répartis entre ces 4 catégories d'où la nécessité de leur donner un niveau d'importance.
- 2/ Préciser le profil de poste du responsable RH permettra de recruter une personne qui pourra mettre en place les actions pour répondre aux besoins prioritaires identifiés au point précédent.
- 3/ Dresser l'inventaire des pratiques RH en place dans l'organisation tout en initiant des actions à court terme comme la structuration de la dotation.
- 4/ Supporter la direction dans la mise en place de la structure organisationnelle. Il est recommandé de mettre l'accent sur l'imputabilité des postes plutôt qu'uniquement sur les tâches. Cette action devrait se réaliser avec les gestionnaires en place.

⁵ MezuRH, 2016.

⁶ Ce pourcentage est une cible à laquelle les organisations devraient aspirer; cet intervalle provient de l'observation terrain.

⁷ Donnée obtenue via l'observation terrain.

/ LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GESTION

La croissance va nécessairement générer des changements dans les rôles de tout un chacun et plus particulièrement pour les personnes qui passeront d'employé technique à gestionnaire. La mise en place de gestionnaire de premier niveau est reconnue comme faisant partie des étapes inhérentes à la croissance.

Voici des pistes de solutions facilitant la mise en place d'une structure de gestionnaire premier niveau :

- 1/ Évaluer les besoins et les attentes envers le poste de gestionnaire premier niveau et dresser un profil de poste
- 2/ Déterminer les critères de sélection; généralement une attention doit être portée aux critères suivants : expertise technique reconnue, leadership informel accepté, habileté de communication et ambassadeurs des valeurs et de la culture.
- 3/ Légitimer le rôle des gestionnaires envers leur équipe (cette action est souvent oubliée !!)
- 4/ Outiller les nouveaux gestionnaires à relever les premiers défis de leur nouvelle fonction
 - a. Les défis les plus criants sont souvent : C'est quoi mon rôle ? Comment penser différemment (de technique à gestion) ? Comment gérer des « amis » ? Comment gérer les demandes des employés ? Qu'est-ce que je dois mettre en place dans les prochaines semaines ?
- 5/ Planifier des rencontres d'équipe de gestion entre les nouveaux gestionnaires pour briser l'isolement.

Voici quelques indicateurs de performance permettant de mesurer vos initiatives :

- Taux de roulement volontaire
- Taux de rétention
- Taux de mobilisation de son équipe
- Meilleur taux d'adéquation entre les résultats attendus et les résultats réels

/ CONCLUSION

En somme, la croissance accélérée apporte son lot de défis organisationnels et de ressources humaines. Bien que 3 principaux enjeux aient été soulevés, nous considérons que la réalité de croissance de chacune des PME en TIC apporte ses propres éléments de contexte.

Il n'en demeure pas moins que ce feuillet relate 3 enjeux qui, aux dires et observations des PME en TIC et des intervenants impliqués, sont à considérer pour passer à la prochaine étape de la croissance. Il convient de :

- 1/ Faire évoluer sa culture sans la dénaturer
- 2/ D'attirer et de recruter des candidats talentueux et qui correspondent avec la culture
- 3/ Faire évoluer les rôles

Sur ces mots, nous vous souhaitons bon succès dans vos projets de croissance et dans le positionnement de la fonction RH !



Ce feuillet est produit dans le cadre des LabRH de TECHNOCompétences. Les LabRH sortent des sentiers battus et vous permettent d'apprendre dans l'action, sur les pratiques innovantes en gestion des ressources humaines, et plus particulièrement au sein de la petite entreprise en TI.

Ce feuillet présente les principaux apprentissages et les faits saillants des activités du parcours 1 (webinaire, panel d'experts, laboratoire) portant sur les enjeux RH en contexte de croissance accélérée des PME en TIC.
