

Vers une entreprise rentable et humaine

Si la plus-value du directeur des finances ou celle du directeur marketing semble évidente aux yeux des dirigeants d'entreprise, celle du directeur des ressources humaines (DRH) paraît plus ambiguë. Pourtant, toute la hiérarchie s'accorde à reconnaître l'importance du capital humain sans qui l'entreprise n'existerait pas.

Pour asseoir sa position de leader, le DRH doit se positionner clairement comme un expert des relations humaines et aussi comme un manager au service de la productivité.

Tampon entre les employés et les dirigeants, la fonction DRH exige des qualités d'écoute et de négociation afin de permettre à ces deux interlocuteurs internes de tendre vers la création de valeur. Les motivations des divers protagonistes peuvent être différentes : l'investisseur ou le dirigeant sera d'abord sensible aux indicateurs financiers de rentabilité, le collaborateur y contribuera efficacement s'il est traité avec respect. Dans ce contexte, le DRH devient clairement le garant du management humain durable, seule voie possible pour construire des équipes solides, capables d'envisager avec confiance les changements au sein de l'entreprise.

Sur le plan des relations humaines, le DRH est attendu comme un expert capable de conseiller ses pairs afin de consolider le climat social de l'entreprise. Un sondage réalisé auprès d'un de nos clients (1800 collaborateurs) a révélé que 15 % des collaborateurs estiment perdre 50 % et plus de leur productivité à cause de conflits. Le rôle du DRH sera de coacher les autres managers afin de les inciter à faire preuve de courage face à des situations de conflits internes, mais également à prévenir les problèmes en développant un management humain durable qui consiste à clarifier les rôles de chacun au travers de cahiers des charges et d'organigrammes clairs, à communiquer les règles du jeu pour travailler ensemble et à développer un climat favorable à l'amélioration permanente.

Pour être considéré comme un acteur stratégique, le DRH est davantage qu'un spécialiste, un généraliste – capable de comprendre le langage des autres membres de la direction. Face aux chiffres présentés par les financiers et dont il a la parfaite maîtrise, il sera attentif à faire intégrer les connaissances du terrain qui complèteront les hypothèses et contribueront à rendre les ratios de gestion plus fiables. Dans les entreprises de service, la part des charges du personnel (payroll compris) représente souvent plus du 70 % des charges ; la responsabilité de fournir des tableaux de bord -au minimum des indicateurs sur la présence des employés, le taux de rotation ainsi que des indices permettant d'évaluer l'efficacité de son équipe RH – incombe également au DRH, ce qui implique de sa part la compréhension des statistiques, l'analyse des données et de bonnes compétences dans les nouvelles technologies.

Ainsi, il deviendra un partenaire essentiel- expert de l'humain et manager - que les conseils d'administration consulteront lors d'analyse d'opportunité de fusion ou d'acquisition, ce qu'ils négligent souvent de faire aujourd'hui au détriment parfois du succès de l'opération qui rappelons-le vise la création de valeur.

Anne-Pascale Théoduloz Melly
Consultante Senior chez Vicario Consulting
Ancienne DRH des cliniques dentaires Adent