

PME : une gestion du personnel calquée sur la croissance

⊙ Souvent, quand une entreprise grandit, elle adapte sa politique en matière de ressources humaines mais pas nécessairement son modèle de management. Or, lorsqu'une entreprise croît, l'impact se mesure à plusieurs niveaux : sur le plan financier, sur les infrastructures... mais aussi sur les ressources humaines et le management. « Il est important de mettre en adéquation sa politique RH (les moyens), son leadership et sa configuration organisationnelle », explique Carine Deville, spécialiste RH qui a créé FlexiHR, citant François Pichault, professeur de gestion de ressources humaines à l'Ulg. « Quand la PME démarre, souvent, la gestion des ressources humaines est informelle : elle fonctionne au cas par cas, selon les circonstances puis, au fil de la croissance, cette gestion se standardise », ajoute-t-elle. La fixation des objectifs de chacun se réalisera progressivement sur base de critères précis et identiques pour tous. Et à ce moment précis, il est impératif de revoir également son modèle de leadership.

APPRENDRE À DÉLÉGUER

« Au début, le patron décide de tout mais de manière personnalisée. Puis, au fur et à mesure de sa croissance, il commence à discuter avec ses collaborateurs sur les objectifs, les moyens, la distribution



Carine Deville (FlexiRH) P.D.R.

du travail. Il co-construit. Un système dit « démocratique » se met en place. Il faut pouvoir se dire « je ne suis pas le seul leader » et être capable de décentraliser le pouvoir. La stratégie vient d'en haut mais les décisions managériales et opérationnelles sont décentralisées dans les équipes. On les fait descendre de niveau », précise Carine Deville. Les processus décisionnels sont alors revus, les responsabilités des managers s'élargissent même si le leader a toujours la stratégie et le dernier mot.

Suivant le niveau de flexibilité, de formalisation et de décentralisation du pouvoir voulu, les politiques RH peuvent vite évoluer si le leader est ouvert à la standardisation, au fait de déléguer les processus décisionnels et à revoir son organisation. Sans cela, pas de cohérence et un personnel qui risque de se sentir perdu. ■

La Nouvelle 16.08.2013. LB