



SPÉCIAL

COLLABORATION

## POSITIONNER LA FONCTION RH

comme acteur stratégique en PME, c'est possible !

\_ Annie De Bellefeuille, CRHA, B.A.A., P.C.C., consultante sénior en développement organisationnel, Alia Conseil  
\_ Isabelle Gosselin, CRHA, B.A.A., vice-présidente, ressources humaines, Financière des Professionnels

La fonction ressources humaines a évolué de manière significative au cours des dernières années. S'éloignant peu à peu des tâches de nature administrative pour se consacrer à des activités à valeur ajoutée pour l'organisation, elle est de plus en plus reconnue comme une fonction stratégique pour l'entreprise. Aujourd'hui, avec des appellations telles que « Personnes et culture », la fonction RH tend à devenir un chef de file dans l'art de provoquer et de gérer le changement, afin de faire évoluer la culture et l'entreprise, de façon transversale.

Dans cette perspective, le positionnement de la fonction ressources humaines au sein des PME continue de susciter une réflexion liée de près à la transformation de la pensée de leurs gestionnaires. En effet, plusieurs dirigeants de PME considèrent encore la fonction ressources humaines comme administrative, sa portée étant

principalement connectée aux enjeux opérationnels quotidiens de l'organisation. De plus, les contraintes budgétaires limitent souvent les investissements requis dans cette fonction en termes de capacités humaines et technologiques.

Mais, plus fondamentalement encore, la fonction ressources humaines ne peut

contribuer de façon optimale et devenir plus stratégique dans les PME sans l'appui de la haute direction, qui doit la juger essentielle à son avenir. Comment faire alors pour positionner cette fonction comme un collaborateur incontournable dans les PME ? Mission impossible ? Pas pour Financière des Professionnels.

## ...le positionnement plus stratégique de la fonction ressources humaines est un élément incontournable du succès et de la croissance des PME d'aujourd'hui.

### LE PASSAGE À UNE FONCTION RH STRATÉGIQUE: LE CAS DE FINANCIÈRE DES PROFESSIONNELS

Fondée en 1978, Financière des professionnels est une société de gestion de patrimoine dont le siège social est situé à Montréal. Elle est affiliée à de nombreuses associations professionnelles actionnaires et offre des produits et services en gestion privée, des solutions de gestion de patrimoine et de planification financière ainsi qu'une gamme complète de fonds communs de placement.

En 2011, la situation n'était guère reluisante. Au cours des six années précédentes, l'organisation avait été dirigée par trois présidents et faisait face à un important taux de roulement de son personnel, et ce, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. L'entreprise était également en pleine transformation, passant d'une culture orientée vers les produits à une culture de service, avec des résultats loin en deçà des objectifs attendus. De surcroît, le service des ressources humaines était alors perçu comme une fonction beaucoup plus administrative que stratégique. Dans ce contexte, et compte tenu que le *statu quo* n'était tout simplement pas une option à considérer si l'on voulait assurer la pérennité de l'organisation, il convenait de se demander comment faire prendre conscience aux dirigeants de la nécessité d'adopter des stratégies de gestion des ressources humaines différentes pour devenir plus concurrentiel.

La première étape de cette transformation a consisté à évaluer l'écart entre la situation existante de l'entreprise et celle qui était désirée. Ainsi, on a d'abord réalisé

un sondage auprès du personnel. Celui-ci a démontré un faible niveau d'engagement affectif des employés. Coup dur pour la direction de l'organisation, qui a dû se remettre en question.

La relation entre le niveau d'engagement des employés, les coûts et les autres impacts du taux de roulement ainsi que les résultats des indicateurs clés de performance de la société est devenue évidente pour l'équipe des ressources humaines. Elle s'est alors affairée à convaincre la direction qu'elle avait tout à gagner à s'impliquer activement dans les initiatives RH à venir.

### ET SI ON COMMENÇAIT PAR TRANSFORMER LE COMITÉ DE GESTION ?

L'expertise de l'équipe des ressources humaines, sa grande capacité d'influence et son excellente compréhension des enjeux d'affaires ont contribué de façon significative à la prise de conscience nécessaire à l'implantation des changements requis. Le haut niveau de crédibilité alors accordé à l'équipe RH par le président, mais également par les membres du comité de gestion, a contribué à maximiser la confiance de chacun dans la mise en œuvre d'une courageuse démarche de réflexion et de développement. Celle-ci, qui s'est d'ailleurs poursuivie sur une période de deux années, a su transformer le comité de gestion composé d'individus en une équipe de gestion stratégique fortement consolidée. L'adage voulant qu'un « tout soit plus grand que la somme de ses parties » s'est alors réellement concrétisé.

Avec l'aide d'une personne-ressource externe, l'équipe RH a accompagné le comité de gestion dans :

- l'élaboration d'une définition de son rôle ;
- la clarification des rôles et responsabilités de chacun de ses membres ;
- une meilleure compréhension des styles personnels d'interaction de chacun ;
- un partage des objectifs poursuivis dans chacun des secteurs d'activité de l'organisation et des manières dont chacun de ses membres pouvait contribuer à l'atteinte des résultats des autres secteurs (transversalité des actions) ;
- la révision de ses modes de fonctionnement ;
- une compréhension commune du rôle de la fonction ressources humaines.

### L'UNION FAIT LA FORCE !

Le comité de gestion a alors fait l'apprentissage de l'importance stratégique de l'aspect humain pour l'atteinte des objectifs poursuivis, un apprentissage qui se traduit aujourd'hui par l'utilisation d'un vocabulaire différent et d'un ordre du jour de réunion complètement renouvelé, où les enjeux RH sont systématiquement discutés. Un très grand pas pour ces analystes financiers, plus habitués à interpréter les chiffres que les comportements humains. De ces discussions sont nés un consensus et une implication beaucoup plus active de chacun des membres de l'équipe dans la définition et la mise en œuvre des priorités d'action liées aux ressources humaines.

Le positionnement de la fonction ressources humaines aura ainsi évolué à la même cadence que l'évolution de la pensée de chaque dirigeant. À l'origine, chacun d'entre eux se considérait d'abord comme un représentant de son secteur d'activité respectif. Aujourd'hui, chacun se voit plutôt comme un leader de l'entreprise entière, son allégeance première appartenant d'abord au comité de gestion.

Enfin, l'ajout du facteur d'engagement du capital humain comme orientation stratégique cristallise et confirme l'importance de la fonction ressources humaines au sein de l'organisation.



## TROIS ACTIONS CONCRÈTES POUR AMORCER LA RÉFLEXION

- Cultiver une relation de proximité avec les hauts dirigeants afin de maîtriser les enjeux et priorités d'affaires pour influencer efficacement la prise de décision.
- Démontrer concrètement de quelle manière les stratégies RH, lorsqu'intégrées aux stratégies organisationnelles, permettent d'optimiser l'atteinte des objectifs d'affaires.
- Diagnostiquer la disposition à changer (*readiness assessment*) de l'organisation lors de l'implantation d'une fonction ressources humaines renouvelée pour mieux cibler les efforts de changement requis.

### BILAN D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Plusieurs facteurs de succès ont contribué à positionner la fonction ressources humaines comme un collaborateur clé à Financière des Professionnels :

- le choix judicieux d'actions RH qui ont été entreprises grâce à une bonne lecture des principaux enjeux d'affaires ;
- l'expertise démontrée de la direction des ressources humaines ;
- un grand niveau d'influence et de crédibilité des acteurs ayant contribué à la transformation ;
- une excellente préparation avant chacune des interventions effectuées auprès de la direction ;
- l'embauche de nouveaux dirigeants

teintés d'une culture RH forte et qui considèrent la fonction ressources humaines comme un facteur clé dans la réussite organisationnelle ;

- un accompagnateur externe jouissant d'une grande complicité avec la direction et travaillant en synergie avec la direction des ressources humaines ;
- un climat de confiance entre les membres du comité de gestion ;
- le sens du « timing » entre les propositions de changement et la lecture des indicateurs de performance de l'organisation ;
- un président et une équipe de dirigeants qui ont eu le courage de prendre le risque de faire et de voir les choses différemment ;
- une volonté et un consensus autour des stratégies d'action impliquant le capital humain.

Depuis la réalisation de cette transformation à Financière des professionnels, la plupart des indicateurs clés de performance ont atteint des sommets historiques : le sondage de satisfaction de la clientèle est très favorable, le taux de roulement du personnel est minime, le niveau d'engagement des employés est excellent et la performance financière de l'entreprise fait la fierté de son équipe.

Les défis ne s'arrêtent toutefois pas là. Au cours des prochaines années, plusieurs mesures continueront d'être prises pour assurer une relève de qualité, une meilleure attraction et la fidélisation du personnel afin de permettre à la Société de poursuivre sa croissance. L'expérience vécue à Financière des professionnels illustre que le positionnement plus stratégique de la fonction ressources humaines est un élément incontournable du succès et de la croissance des PME d'aujourd'hui. Il appartient maintenant à chacune des PME d'entreprendre le virage vers une fonction RH stratégique et influente... ■

FIER PARTENAIRE  
EXCELLENCE

CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir