

La professionnalisation de la fonction RH en PME - Étude de cas au sein de la société Meurens Natural

Auteur : Genotte, Charlotte

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20304>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : GENOTTE

Prénom : Charlotte

Matricule : S223704

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée en « politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

La professionnalisation de la fonction RH en PME

-

Étude de cas au sein de la société Meurens Natural

Promoteur : JEMINE Grégory

Lectrice interne : JAMAR Charline

Lecteur externe : CLAVIE Fabrice

Ce mémoire marque l'aboutissement de nos études de Master en gestion des ressources humaines à l'Université de Liège, riches en apprentissages, en rencontres et en échanges passionnants.

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la finalisation de ce mémoire et sans lesquelles sa réalisation n'aurait été possible.

Nos remerciements s'adressent, tout d'abord, à Monsieur Grégory Jemine, notre promoteur, pour ses relectures, ses précieux conseils et sa grande disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier Madame Charline Jamar, notre première lectrice, ainsi que Monsieur Fabrice Clavie, notre deuxième lecteur, pour leur relecture et leurs conseils. Nous remercions tout particulièrement Monsieur Fabrice Clavie, notre maître de stage, de nous avoir fait découvrir les réalités quotidiennes de la fonction RH.

Nous remercions également l'ensemble des collaborateurs de Meurens Natural pour le temps qu'ils ont consacré à nos divers entretiens.

Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements à nos proches pour leurs soutien et encouragements durant nos années d'études.

Table des matières

Introduction	5
1 Revue de littérature	6
1.1 La Gestion des Ressources Humaines en PME.....	6
1.1.1 Définition et concepts de la GRH.....	6
1.1.2 Définition des PME	7
1.1.3 Les caractéristiques de la GRH en PME.....	8
1.2 Croissance de la PME et professionnalisation de la GRH	15
1.2.1 Impact de la croissance sur la GRH.....	15
1.2.2 Processus de formalisation et de professionnalisation de la GRH.....	16
1.2.3 Bénéfices attendus de la formalisation et de la professionnalisation.....	20
1.3 Transition de l’informel au formel dans la GRH	21
2 Méthodologie.....	24
2.1 Intérêt du cas empirique.....	24
2.2 Type de recherche	25
2.3 Collecte et analyse des données empiriques	26
2.4 Tableau récapitulatif des entretiens.....	30
2.5 Limites méthodologiques.....	30
3 Résultats	31
3.1 Intentions managériales.....	31
3.2 Prise en main et professionnalisation de la fonction par le responsable RH.....	37
3.3 Point de vue des collaborateurs.....	47
4 Analyse des résultats	59
4.1 Modèle théorique mobilisé.....	59
4.2 Analyse des résultats au travers du modèle d’Ulrich (1997)	60
5 Discussion	64
Conclusion.....	68
6 Bibliographie	70
7 Annexes	74

7.1	Annexe I : Guide d'entretien à l'attention des dirigeants	74
7.2	Annexe II : Guide d'entretien à l'attention du responsable RH.....	75
7.3	Annexe III : Guide d'entretien à l'attention du management.....	76
7.4	Annexe IV : Guide d'entretien à l'attention du délégué syndical	77

Liste des abréviations

DRH	Directeur des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
TPE	Très petites entreprises

Liste des figures

Figure 1 - Organigramme de la société Meurens Natural (février 2024)	28
Figure 2 - Modèle des rôles RH (Ulrich, 1993, dans Conner & Ulrich, 1996)	59

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans le paysage économique européen. Constituant 99,8% de l'ensemble des entreprises de l'Union Européenne en 2020, elles en représentent une part prépondérante (Eurostat, 2023). Une tendance également observable en Belgique où elles représentent 99,4% des entreprises privées (SPF Economie, 2023). Par ailleurs, le nombre de PME en Belgique ne cesse d'augmenter, soulignant ainsi leur importance croissante dans le contexte économique actuel (SPF Economie, 2023). Les PME constituent donc une source majeure d'emplois et de développement économique. Alors que le capital humain reste l'atout stratégique le plus crucial pour renforcer la compétitivité, la croissance et la durabilité des entreprises, qu'en est-il de sa gestion en PME ? Les études et recherches existantes sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en entreprise portent le plus souvent sur les grandes entreprises. Or, les PME ne fonctionnent pas de la même manière que les grandes entreprises. Elles emploient moins de travailleurs et adoptent souvent des pratiques plus informelles. En conséquence, la gestion des salariés y est différente (Robert-Huot & Cloutier, 2020).

Au fur et à mesure, ces entreprises sont amenées à croître et sont confrontées à un besoin de gestion du personnel plus important entraînant la volonté de développer et formaliser la fonction Ressources Humaines (RH). Notre intérêt pour ce mémoire s'est alors porté sur la professionnalisation de la GRH en PME. En tant qu'étudiante en Gestion des Ressources Humaines, nous nous sommes posé des questions quant au développement efficace d'un service RH dans ces entreprises. Nous avons formulé notre question de recherche comme suit : « *Comment professionnaliser efficacement la fonction RH dans une PME où ce service est nouveau ?* »

En se concentrant sur le cas spécifique de la société Meurens Natural située à Thimister ayant récemment créé un service RH suite à une croissance significative, cette étude permettra d'explorer les dynamiques organisationnelles et les stratégies adoptées pour répondre aux besoins en matière de gestion des ressources humaines. En analysant de près comment cette entreprise navigue dans cette transition, nous pourrions identifier les facteurs clés qui influencent la professionnalisation de la fonction RH, ainsi que le rôle joué par le responsable RH nouvellement engagé.

Notre mémoire se structurera en plusieurs parties. Nous commencerons par contextualiser notre recherche par une revue de littérature qui reprendra une analyse de la GRH dans le contexte spécifique des PME. Nous analyserons également l'impact de la croissance sur cette GRH en PME ainsi que la formalisation et la professionnalisation de la GRH. Dans une seconde partie, nous présenterons l'intérêt de notre étude de cas chez Meurens Natural et nous détaillerons ensuite la méthodologie utilisée pour réaliser ce mémoire. S'en suivront une mise à plat des données récoltées et une analyse de celles-ci au travers du modèle d'Ulrich. Enfin, nous conclurons notre travail de recherche en présentant les résultats de celui-ci. Nous tenterons de répondre à notre question de recherche et formulerons des recommandations basées sur nos résultats, tout en suggérant des orientations pour de futures recherches.

1 Revue de littérature

1.1 La Gestion des Ressources Humaines en PME

1.1.1 Définition et concepts de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines englobe toutes les pratiques liées à l'administration du personnel et peut se définir plus précisément comme « *l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Robert-Huot & Cloutier, 2020, p.104). Elle regroupe différentes pratiques dont les plus connues sont le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations ou encore les relations sociales. Son objectif principal est de renforcer et d'optimiser la relation d'emploi, tant au niveau individuel que collectif, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience globale de l'organisation. Cela se fait en cultivant une culture d'entreprise unifiée et mobilisatrice qui non seulement transmet, mais participe également à élaborer la vision et la stratégie des dirigeants (Dejoux et al., 2020).

Au fil des années, le rôle de la GRH a connu une évolution significative au sein des organisations. Le département des ressources humaines tel que nous le connaissons aujourd'hui a émergé dans les années 1980, remplaçant ainsi le service du personnel. Ce changement d'appellation a impliqué en fait un changement de perspectives et de pratiques (Peretti, 2015). Cette transition s'est caractérisée par des changements à la fois quantitatifs et qualitatifs dans la fonction RH. D'une part, les effectifs du département RH ont augmenté, tandis que d'autre part, les responsabilités et les missions confiées à ce département se sont élargies, accompagnant l'essor de son influence dans les processus de décision stratégique (Guillot-Soulez, 2023). Le service du personnel centralisait historiquement la GRH sur des tâches administratives telles que la gestion des salaires, le recrutement et la gestion des congés. Les employés étaient souvent considérés comme des ressources interchangeables. Avec le développement et la transition vers la fonction RH, la GRH est devenue plus stratégique, mettant l'accent sur trois objectifs : s'assurer que la main-d'œuvre de l'entreprise correspond qualitativement et quantitativement à ses besoins présents et futurs, intégrer les objectifs de rentabilité et de croissance de l'entreprise avec ceux du développement du capital humain et optimiser les performances de la main-d'œuvre pour contribuer aux objectifs globaux de l'entreprise (Peretti, 2015). Cela implique une planification des effectifs, le développement des compétences et la gestion de la performance pour atteindre les objectifs organisationnels (Guillot-Soulez, 2023). Dans cette situation, le personnel n'est plus considéré comme une dépense à réduire, mais plutôt comme une ressource qu'il convient d'optimiser et exploiter au mieux (Peretti, 2015). Cela conduit à une vision plus ambitieuse de la GRH, où celle-ci acquiert une dimension stratégique significative et où le RH devient un partenaire stratégique de l'organisation. Les ressources humaines sont désormais perçues comme essentielles au succès opérationnel de l'entreprise (Peretti, 2020).

Afin d'obtenir une reconnaissance en tant que fonction efficace, les ressources humaines doivent jouer un rôle dans la création de valeur et dans la satisfaction de ses clients internes. Cependant, les pratiques efficaces en matière de GRH ne sont pas universelles, il n'existe pas de bonnes pratiques à proprement parlé (Peretti, 2015). Il s'agit davantage de pratiques adaptées au contexte spécifique de chaque organisation. Ce sont ces pratiques contextualisées qui permettent de relever les défis auxquels une entreprise est confrontée (Peretti, 2020). La GRH est donc différente dans toutes les organisations et ne se présente pas de la même manière dans chacune.

1.1.2 Définition des PME

Avant de s'attarder à la GRH en PME, il paraît, dans un premier temps, important de définir la notion de PME. Il n'existe pas de définition univoque de cette notion car les critères pour la définir ne sont pas établis de manière précise, les PME constituant un univers hétérogène (Allouche et al., 2012). Les PME peuvent être examinées de deux manières, soit de façon qualitative, soit de façon quantitative. Une PME, examinée d'un point de vue quantitatif, est légalement définie par des critères objectifs comme le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel de l'entreprise (Julien, 1990). Une recommandation de la Commission européenne (2003) propose une définition basée sur ces trois éléments ; « *La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* » (p.4). Il est essentiel pour l'organisation de respecter strictement le critère des effectifs et de répondre à au moins l'un des deux critères financiers. Dans le cas contraire, l'entreprise sera catégorisée comme une grande entreprise. Ces indicateurs quantitatifs, bien que sujets à des variations selon les contextes nationaux ou les classifications officielles, servent à délimiter la taille d'une entreprise. Une PME peut, outre ces critères quantitatifs qui servent à la définir, être observée sous un angle qualitatif et être caractérisée par des aspects intrinsèques liés à son fonctionnement, sa structure organisationnelle et sa culture d'entreprise. Parmi ces caractéristiques qualitatives, il est possible de citer la centralisation de la gestion avec une implication directe du dirigeant dans les décisions opérationnelles, une moindre spécialisation du travail, une stratégie intuitive et peu formalisée, ainsi que des systèmes d'information simples basés sur des interactions directes et des communications informelles (Julien, 1990 ; Allouche et al., 2012).

1.1.3 Les caractéristiques de la GRH en PME

La gestion des ressources humaines existe dans chaque organisation qu'importe sa taille. Elle apparaît dès la création de l'organisation et l'engagement du premier salarié sans nécessité d'explication ou de formalisation explicite (Chevalier, 2018 ; Mahé de Boislandelle, 1996). Par conséquent, elle existe dans toute organisation mais sa structure et son fonctionnement diffèrent selon chacune.

La taille de l'organisation exerce une influence sur la création d'un service RH mais aussi sur sa composition et ses missions. Les très petites entreprises (TPE) et les PME comptant généralement moins de 80 travailleurs n'admettent la plupart du temps pas de service RH. Le dirigeant de l'entreprise se charge des tâches RH, limitées le plus souvent à la paie, parfois externalisée, et au respect des obligations légales. Le recrutement est effectué de manière plus ponctuelle lorsqu'un besoin apparaît et l'investissement dans la formation est minime (Chevalier, 2018). Lorsque les PME comptent entre 80 et 200 salariés, apparaissent alors un directeur des ressources humaines (DRH) et une fonction RH spécifique. Le DRH, en plus de se charger de l'administration du personnel, participe au développement des ressources humaines de l'entreprise. Le dirigeant participe en collaboration avec le DRH à la stratégie RH (Guillot-Soulez, 2023). La GRH se développe à plusieurs niveaux lorsque l'entreprise croît et dépasse les 200 salariés. Le DRH définit la politique RH et les services en charge de l'administration du personnel se distinguent de ceux en charge du développement du capital humain. Une fois que l'entreprise compte plus de 2000 travailleurs, comme c'est le cas dans les très grandes entreprises ou les groupes, la fonction RH se structure en différents domaines d'expertises tels que la rémunération, le recrutement, la gestion des carrières, etc. Dans les grands groupes disposant de plusieurs filiales ou dans les multinationales, la GRH est pratiquée de manière autonome dans les différentes filiales tout en étant rattachée au grand groupe. Au fur et à mesure que l'entreprise croît, le dirigeant s'efface petit à petit de l'horizon de la stratégie RH pour finir par laisser le DRH s'en charger dans les plus grandes entreprises. Ces différents chiffres et seuils de travailleurs varient cependant et la GRH s'organise différemment selon les organisations (Guillot-Soulez, 2023).

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous concentrer sur la GRH en PME et les caractéristiques spécifiques des PME qui influencent la GRH dans l'entreprise. L'intérêt de ce choix est de comprendre le contexte dans lequel arrive un responsable RH nouvellement engagé et d'identifier les défis auxquels il pourrait être confronté lors de la création du service RH et de la professionnalisation de la fonction RH.

1.1.3.1 Taille de l'entreprise

Les PME se distinguent des grandes entreprises notamment du fait de leur taille comme nous l'avons vu précédemment. Par taille est entendu le nombre de personnes faisant partie de cette organisation. La taille réduite des PME constitue leur trait distinctif majeur, influençant notamment la

création du service RH, mais duquel découlent également de nombreuses autres caractéristiques impactant la structure organisationnelle, le fonctionnement et les pratiques des PME. Nous examinerons ces caractéristiques en détail pour comprendre plus précisément leur impact sur la GRH en PME.

Ces spécificités de la GRH en PME seront notamment analysées au travers de concepts divers découlant de cette taille réduite tels que les effets de grossissement et de proximité, qui peuvent représenter certains défis non négligeables pour la GRH en PME.

L'effet de grossissement, concept introduit par Mahé de Boislandelle (1996), se caractérise par la différence d'intensité avec laquelle les problèmes se manifestent entre les grandes entreprises et les petites et très petites entreprises (TPE) (Torrès, 2015). L'effet de grossissement se manifeste à travers trois effets interdépendants.

Le premier effet est l'effet de nombre. Dans les petites structures, chaque individu gagne en importance relative due au nombre d'effectifs réduit. Cette augmentation de poids peut résulter de la confusion entre l'individu et la fonction, ainsi qu'entre le poste et la fonction. À l'inverse, dans les grandes organisations, une fonction est souvent partagée entre plusieurs postes et personnes, réduisant ainsi l'importance individuelle. L'importance des individus est donc inversement proportionnelle à la taille de l'organisation. De plus, plus un individu est lié à une fonction spécifique, plus son importance est grande, mais cela dépend de la perception de l'importance de cette fonction dans l'organisation (Mahé de Boislandelle, 1996).

Le deuxième effet est celui de l'effet de proportion : « *plus l'effectif pris en considération est réduit plus la place d'un élément est proportionnellement élevée* » (Mahé de Boislandelle, 1996, p.6). Même des problèmes relativement mineurs peuvent avoir un impact significatif sur une petite entreprise par rapport à une grande entreprise. L'engagement d'une personne ou le départ d'une autre dans une PME se font grandement ressentir sur la manière dont le travail est organisé et réparti étant donné le pourcentage d'effectifs important que cette personne représente (Allouche et al., 2012).

Enfin, le troisième effet, effet de microcosme, diffère des autres par sa focalisation sur l'immédiat, plutôt que sur le petit nombre. Cette focalisation se manifeste par une attention et une énergie réflexive du dirigeant sur deux aspects ; la proximité temporelle, se concentrant sur le court terme et les aspects immédiats et la proximité spatiale ou psychologique, privilégiant ce qui est physiquement ou mentalement le plus proche de son entreprise (Mahé de Boislandelle, 1996). Le dirigeant aura tendance à se concentrer sur les événements et sa stratégie à court terme. Cet effet de microcosme découle de l'implication significative du dirigeant dans l'entreprise, de l'intensité émotionnelle de ses relations avec les membres de l'entreprise, des pressions ressenties et du nombre d'activités qu'il gère simultanément (Torrès, 2015).

L'effet de grossissement résulte de la combinaison de ces trois effets. Il survient lorsque les effets de nombre, de proportion et de microcosme sont amplifiés et perçus comme étant tous stratégiques.

Chaque décision opérationnelle prise au sein d'une grande entreprise acquiert rapidement une dimension stratégique au sein d'une petite entreprise. « *Ce qui pourrait être du domaine du local, du 'correctif' dans une grande organisation peut avoir une importance stratégique en PME, [...] 'tout est stratégique en PME'* » (Mahé de Boislandelle dans Phanuel & Vilette, 2019, p.28).

La taille de l'organisation implique en outre une certaine proximité qui joue un rôle essentiel dans la gestion des entreprises de taille réduite. Ces effets de proximité peuvent permettre de mieux appréhender et gérer l'effet de grossissement et sont donc d'une importance cruciale dans la gestion des PME (Torrès, 2015). « *Les caractéristiques des PME incarneraient la notion de proximité* » que ce soit au niveau relationnel, hiérarchique, temporel, spatial ou encore au niveau de la coordination (Robert-Huot & Cloutier, 2020, p.104). Ces aspects de proximité seront abordés directement au travers de l'analyse des caractéristiques organisationnelles.

1.1.3.2 Caractéristiques organisationnelles

Premièrement, il est nécessaire de souligner que le dirigeant occupe une place prépondérante en PME. Il remplit effectivement plusieurs rôles et assume diverses responsabilités telles que la gestion opérationnelle, le développement financier, la gestion du personnel, la définition de projets, la négociation ou encore la prise de décisions (Chevalier, 2018). En matière de GRH et d'orientation RH, il occupe également une place centrale (Vilette et al., 2019). Il assure les niveaux stratégique et politique de la fonction RH. Il décide des principales orientations de la fonction, de l'organisation et du management. Le niveau administratif, quant à lui, est généralement pris en charge par un comptable ou par un responsable administratif qui applique les dispositions légales en matière de ressources humaines. L'encadrement intermédiaire peut également jouer un rôle précis dans la gestion des ressources humaines en PME mais celui-ci a peu été étudié et abordé dans la littérature (Allouche et al., 2012).

La prise de décisions est donc centralisée dans les mains du dirigeant prenant la plupart voire toutes les décisions importantes. La proximité géographique entre le dirigeant et les employés renforce la centralisation de la gestion et réduit l'intérêt de créer des niveaux hiérarchiques intermédiaires (Torrès, 2000). Le dirigeant a un rôle décisionnaire important sur de nombreux aspects de gestion et cette proximité forte avec le personnel consolide également son rôle en matière de gestion des ressources humaines (Duberley & Walley, 1995 ; Phanuel & Vilette, 2019). Ainsi, la notion de proximité hiérarchique est proposée pour décrire ce phénomène de renforcement de la centralisation dans les PME (Torrès, 2000). Cette centralisation apparaît comme naturelle en raison de l'omniprésence du chef d'entreprise au sein de l'organisation et de son charisme mais aussi de sa capacité à intégrer les objectifs individuels des employés avec ceux de l'organisation (Torrès, 2000). Les choix liés à la gestion de la vie organisationnelle dans les petites entreprises, caractérisées par leur structure peu formalisée et leur gestion principalement dirigée par leur propriétaire, sont souvent pris rapidement (Duberley & Walley,

1995). Le chef d'entreprise appréhende et analyse son environnement selon ses propres modèles mentaux. Le dirigeant de PME développe une vision stratégique qui peut être plus ou moins définie et explicite. Ainsi, la vision stratégique se présente comme une représentation simplifiée et schématique de la réalité telle que perçue par le dirigeant (Phanuel & Vilette, 2019).

Le fonctionnement d'une PME est donc étroitement lié à la personnalité et aux caractéristiques de son dirigeant. Ses goûts, préférences, ambitions, convictions et valeurs, ainsi que sa volonté de partager le pouvoir, influencent grandement la manière dont il gère les ressources humaines (Chevalier, 2018). En effet, la vision du dirigeant et son leadership déterminent largement l'orientation de la PME en matière de GRH (Vilette et al., 2019). Sa philosophie de gestion et ses valeurs guident le choix des pratiques RH adoptées, façonnant ainsi la culture organisationnelle de l'entreprise (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Le dirigeant reste donc « *un élément-clé de compréhension de la gestion RH en PME* » (Vilette et al., 2019, p.11).

Deuxièmement, dû aux effectifs réduits au sein des PME, la présence syndicale est plutôt faible. Une dynamique de négociation collective peu développée et une représentation syndicale limitée sont donc représentatives des PME. Cela n'est cependant pas indicatif d'un climat social tendu, mais cela résulte de relations directes et étroites entre les salariés et la direction (Grimand, 2013). Le poids du dirigeant est d'autant renforcé que la présence syndicale est réduite. En outre, certaines entreprises restent en dessous des seuils afin de ne pas devoir se soumettre aux obligations en termes de relations syndicales (Torrès, 2015).

Troisièmement, à la différence des grandes entreprises, la spécialisation fonctionnelle et la division du travail au sein des PME sont généralement plutôt faibles (Allouche et al., 2012). Les tâches sont peu différenciées, les décisions stratégiques, opérationnelles et administratives sont fortement imbriquées. La division horizontale du travail est donc plutôt faible. Les quelques fonctions de l'organisation sont fortement reliées (Torrès, 2000). Dans les petites entreprises, où souvent une seule personne occupe plusieurs fonctions, les différentes tâches sont étroitement liées les unes aux autres (Torrès, 2015 ; De Kok & Uhlaner, 2001). À mesure que la taille de l'entreprise diminue, cette interconnexion fonctionnelle devient plus prononcée. Dans ces petites structures, chaque employé joue un rôle crucial, car ce sont les postes de travail et les personnes qui définissent l'organisation, plutôt que des fonctions distinctes. Cela souligne l'importance de concevoir les employés au sein de systèmes interdépendants où chaque individu occupe une place significative plus importante que dans une plus grande société (Torrès, 2015). Ceci découle de l'effet de nombre identifié plus haut et induit un grossissement de l'importance relative des êtres selon Torrès (2015).

Ce système de fonctionnement où la spécialisation et la division du travail sont faibles n'est possible que par la forte proximité entre les acteurs de l'organisation et leur polyvalence. Cette proximité forte impacte les modes de coordination entre acteurs qui sont donc davantage informels et davantage basés sur l'ajustement mutuel et la supervision directe. Ces arrangements privilégient une approche axée sur les relations plutôt que sur une gestion stricte et conventionnelle (Chevalier, 2018 ; Torrès 2000). L'ajustement mutuel fait référence aux échanges et discussions entre les travailleurs eux-mêmes et la supervision directe, quant à elle, implique le contrôle direct du travail effectué par un supérieur sur base de consignes et ordres donnés (Pichault & Nizet, 2013). Les contacts multiples et réguliers entre les acteurs favorisent une compréhension approfondie et une sensibilisation accrue aux multiples défis auxquels l'entreprise est confrontée (Torrès, 2000). La notion de proximité fonctionnelle, caractérisée par des frontières floues entre les différentes fonctions, offre une explication du renforcement de la faible spécialisation au sein des PME (Torrès, 2000, 2015).

Quatrièmement, parallèlement aux premières caractéristiques énoncées, les systèmes d'information internes et externes des PME se caractérisent généralement par leur simplicité et leur faible structuration afin de s'adapter à leur environnement. Les dirigeants de PME ont une préférence pour les communications informelles et verbales, favorisant ainsi les contacts directs et le dialogue. Cette proximité physique entre le dirigeant et les parties prenantes de l'entreprise contribue à maintenir des systèmes d'information simples et à forte interaction humaine (communication directe et informelle). Cela se traduit par la notion de systèmes d'information de proximité (Torrès, 2000). Le mode de management peut en outre être qualifié « *d'intuitif, informel et fonctionnant à l'affectif* » (Chevalier, 2018, p.168). Le relationnel occupe une place importante dans les PME. La collaboration entre travailleurs se fait par ajustement mutuel et la proximité hiérarchique permet un contact direct et des échanges immédiats sans devoir passer par divers échelons hiérarchiques. Tout ceci crée, pour le travailleur, un environnement stimulant et motivant. Les pratiques et règles sont également fortement informelles (Chevalier, 2018).

Cinquièmement, la stratégie des PME peut être caractérisée d'intuitive et peu formalisée (Duberley, & Walley, 1995 ; Torrès, 2015). Les décisions y sont souvent prises à court terme, basées sur l'expérience et l'intuition des dirigeants plutôt que sur des analyses formelles ou des prévisions. Cela résulte de l'effet de microcosme et de la taille réduite des entreprises qui engendrent une augmentation des perturbations dans le processus décisionnel du dirigeant, entravant ainsi sa capacité à prendre du recul et à se concentrer sur la réflexion stratégique (Torrès, 2015). Cependant, cela ne signifie pas l'absence de stratégie. Dans les PME, la gestion quotidienne est souvent axée sur la résolution des problèmes immédiats, ce qui limite la capacité à avoir une vision à long terme. Les objectifs et les résultats sont

principalement tactiques et orientés vers le court terme. En conséquence, les PME accordent moins d'importance aux activités à long terme telles que la recherche, le développement et la formation par rapport aux grandes entreprises. En général, plus une entreprise est petite, plus son horizon temporel tend à être court. La flexibilité, la réactivité et la capacité d'adaptation des PME sont considérées comme des avantages concurrentiels découlant de leur proximité temporelle avec leur environnement (Torrès, 2000).

Sixièmement, la taille d'une entreprise exerce indéniablement une influence sur l'importance des décisions prises. Dans les PME, les répercussions d'une décision en matière de gestion des ressources humaines sont souvent plus palpables et significatives (Allouche et al., 2012). La petite taille des PME engendre l'effet de proportion énoncé précédemment, où des changements mineurs peuvent entraîner des variations disproportionnées notamment en termes de départ ou d'engagement où selon la situation la performance est favorisée ou le développement est ralenti. En outre, tandis que la proximité et la connaissance immédiate des résultats peuvent encourager l'engagement et créer de la valeur, l'aspect subjectif et affectif de cette manière de fonctionner peut aussi créer certaines tensions au sein de l'organisation et conduire à des incompréhensions ou de la frustration (Chevalier, 2018). Comme le souligne Torrès (2015), cet effet de proportion expose les petites entreprises à une plus grande vulnérabilité face aux aléas de la conjoncture. Ainsi, dans le contexte des PME, chaque décision RH revêt une importance particulière et peut avoir un impact considérable sur l'ensemble de l'entreprise.

Enfin, la différence de taille entre une PME de plus petite taille et une autre un peu plus grande affecte également la sophistication des méthodes RH utilisées au sein des PME. Généralement, plus la PME est grande, plus ses pratiques sont développées en termes de recrutement, de formation, de rémunération et de bénéfices accordés. La GRH dans les PME se résume généralement à la conformation aux obligations légales et à la gestion administrative qui peut être soit externalisée soit traitée en interne (Grimand, 2013 ; Chevalier, 2018). La GRH en PME s'effectue en outre à des moments plus ponctuels selon les besoins lorsqu'un recrutement est nécessaire, en période de crise ou encore lorsque des augmentations salariales sont demandées lors des évaluations annuelles (Chevalier, 2018). Les outils de GRH sont peu présents. La formation et le développement des compétences se concentrent principalement sur le poste, avec des investissements limités dans la formation continue (Duberley, & Walley, 1995 ; Grimand, 2013 ; Chevalier, 2018 ; De Kok et al., 2006). Cette réticence découle souvent de la crainte que les salariés ne cherchent à valoriser les qualifications acquises ailleurs. Le recrutement, quant à lui, s'effectue généralement sur la base du bouche-à-oreille ou de candidatures spontanées, ce qui se traduit par un processus centré sur l'activation des réseaux relationnels entraînant ainsi une utilisation limitée de divers canaux de recrutement et d'outils de sélection (Grimand, 2013 ; Chevalier,

2018 ; De Kok et al., 2006). En outre, les pratiques de rémunération peuvent être inférieures aux normes du marché et les éléments de rémunération accessoires tels que les bonus, les primes ou les avantages en nature ont peu de poids. L'équité salariale à l'intérieur de l'entreprise n'est pas toujours garantie (Grimand, 2013). Bien que ces pratiques soient peu développées et organisées et qu'elles émanent la plupart du temps du dirigeant, elles participent à la performance de la PME (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019).

Il est important de souligner que les ressources financières, matérielles et humaines limitées influencent les processus RH. Le manque spécifique de certaines ressources telles que des ressources financières, organisationnelles et humaines est souvent lié à la petite taille des organisations. En raison de ce manque de ressources, les PME ont moins de moyens pour développer des pratiques de gestion des ressources humaines plus professionnelles et formalisées (De Kok et al., 2006).

La GRH en PME étant caractérisée par des pratiques informelles et arbitraires se rapproche du modèle discrétionnaire de la GRH proposé par Pichault & Nizet (2013). Les pratiques informelles, bien qu'elles puissent faire preuve de grande adaptabilité et d'une faible complexité, ont tendance à encourager des pratiques subjectives et peuvent accroître les risques de favoritisme et de discrimination parmi les employés (Petit et al., 1993, cités par Pichault & Nizet, 2013). Les décisions informelles et arbitraires sont le résultat du poids prépondérant du dirigeant, dont les choix reposent sur des critères subjectifs. Cette centralisation du pouvoir décisionnel, la difficulté à assurer une équité interne dans les décisions sociales et le manque de processus RH structurés sont autant de caractéristiques du modèle « discrétionnaire » (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019 ; Gastaldi et al., 2020 ; Grimand, 2013). Nous reviendrons sur ce modèle dans la suite de ce travail.

En conclusion, les PME comportent des effectifs réduits mais cela ne veut pas dire que ce sont des répliques miniatures des grandes entreprises (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Robert-Huot & Cloutier, 2020). Les PME partagent des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des grandes entreprises, telles que la centralisation du pouvoir, la faible spécialisation des tâches, l'informalité ou encore une stratégie implicite (Gastaldi et al., 2020). La GRH s'y caractériserait par « *un seul acteur vraiment légitime, des politiques non explicites, peu de règles et donc une large place aux pratiques informelles* » (Allouche et al., 2012, p. 1095). Elles fonctionnent différemment et de manière plus informelle se reposant essentiellement sur les relations interpersonnelles. Les travailleurs sont donc gérés différemment et la GRH en PME est donc différente de celle en grande entreprise (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Les modèles RH en PME s'éloignent donc de l'idéal stratégique, car transposer ce modèle stratégique aux PME reviendrait à ignorer les spécificités de celles-ci (Dupont, 2013).

Cette gestion informelle fait la particularité des PME et cela ne doit pas être perçu de manière négative ou comme un désavantage. Cette GRH informelle est davantage plus flexible et permet de s'adapter plus facilement aux transformations environnementales ou de saisir plus aisément de nouvelles opportunités. Elle permet également la construction d'une relation plus étroite et plus forte entre les travailleurs et le dirigeant (Mahé De Boislandelle, 1998 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2022 ; De Kok & Uhlaner, 2001). Cette gestion informelle comporte donc des avantages. Cependant, « *le manque de formalisation de la GRH peut aussi comporter des faiblesses latentes* » comme nous allons le voir (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019, p.110).

1.2 Croissance de la PME et professionnalisation de la GRH

1.2.1 Impact de la croissance sur la GRH

Une des principales caractéristiques des PME ayant un impact sur la GRH est la taille de l'organisation et donc aussi sa stratégie de croissance. Augmenter les effectifs de 20 à 50 puis à 250 et ainsi de suite comporte des risques pour le dirigeant de PME et le confronte à des questions inédites et des défis au vu de ses moyens humains et financiers plus faibles que dans les plus grandes structures (Robert-Huot & Cloutier, 2020 ; Chevalier, 2018). La croissance des effectifs peut entraîner des défis de coordination et de contrôle pour les PME en raison de la complexité accrue des processus RH mais aussi des difficultés de gestion pour le dirigeant (Robert-Huot & Cloutier, 2020).

Tout d'abord, l'augmentation du nombre de travailleurs rend les échanges directs et la forte proximité moins évidents. Gérer de grandes équipes ne peut se faire de la même manière que la gestion d'une équipe plus restreinte. L'ajustement mutuel devient davantage laborieux et consommateur de temps pour le dirigeant qui se retrouve en permanence à devoir négocier et s'inquiéter des soucis du personnel au détriment d'investissements plus intéressants. Cette situation engendre du stress du côté du dirigeant mais également de la démotivation et des désaccords du côté des travailleurs qui ressentent ce stress (Chevalier, 2018). Plus l'entreprise grandit et plus la supervision directe atteint ses limites, il n'est plus possible pour le dirigeant de tout gérer et d'avoir un contrôle sur l'ensemble des tâches. Il devient plus intéressant de partager cette fonction RH d'encadrement avec les niveaux hiérarchiques intermédiaires (Grimand, 2013 ; Chevalier 2018).

Ensuite, cette augmentation du nombre d'effectifs conduit également à atteindre certains effets de seuils critiques et amène donc certaines préoccupations en matière de maîtrise et respect des aspects légaux (Grimand, 2013). Certains effets de seuil débouchent en effet sur de nouvelles obligations légales à respecter, notamment en termes d'institutions représentatives du personnel, d'obligations sociales diverses ou d'augmentation de certaines cotisations. Il est primordial pour le dirigeant de rester attentif au nombre d'effectifs dans son entreprise afin d'éviter d'encourir un risque social pour non-conformité aux textes législatifs. Afin de sécuriser ces risques en matière sociale, la fonction RH est amenée à se

structurer (Grimand, 2013 ; Chevalier, 2018). Certaines entreprises limitent en outre leur nombre d'effectifs à certains seuils afin de ne pas devoir se soucier des obligations légales découlant des dépassements de ces seuils (Grimand, 2013 ; Chevalier, 2018).

Au vu de la croissance, des difficultés de recrutement et de fidélisation apparaissent en raison d'une attractivité réduite due aux moyens restreints des PME en termes de rémunération à offrir ou de perspectives de carrière possibles et des méthodes de recrutement peu développées (Grimand, 2013, Chevalier, 2018).

De plus, des difficultés liées aux compétences détenues dans l'entreprise émergent. D'une part, l'entreprise, en se professionnalisant, recherche des profils de plus en plus pointus mais l'acquisition de ces compétences spécifiques par un recrutement plus informel devient plus difficile. Les compétences nécessaires pour favoriser la croissance ne sont en effet plus aisément accessibles à partir de sources de recrutement informelles, comme le bouche-à-oreille, la famille ou les amis. D'autre part, développer les compétences et les stimuler ne peut se faire uniquement grâce à la formation sur le tas, des pratiques de formation plus structurées sont nécessaires (Grimand, 2013 ; Kotey & Slade, 2005).

Enfin, les travailleurs ont des attentes grandissantes en termes de formalisation et de clarté des pratiques RH à mesure que les entreprises croissent (Mazzarol et al., 2021). Les salariés s'attendent à ce que les entreprises offrent des structures et des politiques plus claires mais aussi qu'il y ait davantage de cohérence dans les pratiques de GRH telles que les récompenses. Ils ont tendance à préférer un environnement de travail organisé et structuré, où les tâches à accomplir et les règles à suivre sont clairement définies (Mazzarol et al., 2021).

En réponse à ces défis, les PME peuvent adopter des pratiques spécifiques en matière de ressources humaines pour s'adapter structurellement (Robert-Huot & Cloutier, 2020) et éviter les risques d'une non-évolution des pratiques RH qui pourrait engendrer une inadéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et une inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (Chevalier, 2018).

1.2.2 Processus de formalisation et de professionnalisation de la GRH

La taille constitue donc un élément clé de la formalisation de la GRH. La formalisation RH peut être définie comme le degré auquel les pratiques de gestion des ressources humaines sont organisées de manière documentée, systématisée et institutionnalisée au sein d'une entreprise. Les pratiques de GRH formelles se caractérisent par la présence de politiques, de règles et de réglementations clairement définies et identifiables, qui sont documentées et intégrées dans le fonctionnement global de l'entreprise (Nguyen & Bryant, 2004). Le niveau de formalisation fait référence à « *la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites, généralement écrits* »

(Pichault & Nizet, 2013, p.172). En d'autres termes, le terme formalisation est ici utilisé pour désigner la transition entre l'informel et le formel dans les pratiques de GRH au sein des organisations.

La tendance à adopter des approches plus formalisées dans la gestion des ressources humaines croît proportionnellement à la taille de l'entreprise (Mazzarol et al., 2021 ; Kotey & Slade, 2005 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2019 ; Allouche et al., 2012 ; Grasser et al., 2021). À mesure que l'entreprise grandit, des pratiques formelles de GRH sont adoptées. Cette transition vers des pratiques formelles apparaît précocement dans le processus de croissance, avec une augmentation de la formalisation plus marquée entre les micro-entreprises et les petites entreprises qu'entre les PME (Kotey & Slade, 2005).

Lorsque la PME croît, les pratiques de GRH se formalisent de différentes façons. Tout d'abord, pour soutenir cette croissance, les pratiques de recrutement deviennent plus formelles, en ayant recours à des agences professionnelles en recrutement. Les méthodes de sélection, telles que les entretiens et les tests d'évaluation des qualifications des candidats, augmentent, en particulier pour les profils de manager. La formation gagne en outre en formalisation, passant d'apprentissages informels « sur le tas » à des pratiques de développement formel des compétences. Elle est déléguée progressivement aux managers (Grimand, 2013 ; Kotey & Slade, 2005). De plus, une attention particulière est portée au développement des managers qui sont davantage formés à mesure que l'entreprise croît. L'évaluation des performances gagne également en importance. La standardisation, la documentation des procédures et la tenue des dossiers des employés augmentent à mesure que les entreprises se développent. Ceci souligne l'importance croissante des politiques formelles et des procédures RH pour assurer un traitement uniforme des employés et minimiser les risques juridiques (Kotey & Slade, 2005).

Conjointement au processus de formalisation, l'accroissement de la taille de l'entreprise et la formalisation des pratiques RH augmentent la professionnalisation de la GRH au sein de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Chevalier, 2018).

Les PME peuvent rencontrer des difficultés en matière de professionnalisation des ressources humaines. En raison de leur taille réduite, elles peuvent ne pas disposer d'une expertise RH interne suffisante et avoir un accès limité à des professionnels RH qualifiés. Par conséquent, elles sont souvent mal informées sur les pratiques RH et sur l'impact potentiel que ces pratiques peuvent avoir sur leur entreprise (De Grip & Sieben, 2009). Il devient alors nécessaire pour assurer cette formalisation et professionnalisation de la fonction RH de déléguer. Lorsque l'entreprise compte moins de travailleurs, le dirigeant arrive encore à se préoccuper du personnel, cependant une fois que l'entreprise croît et atteint progressivement de 50 à 100 travailleurs, une tendance à déléguer est généralement constatée. Les aspects RH sont confiés et délégués à une personne dédiée afin de faire face aux divers défis de formalisation énoncés précédemment et aux demandes grandissantes des travailleurs (Chanut-Guieu & Guieu, 2011 ; Chevalier, 2018 ; Duberley, & Walley, 1995). Le dirigeant délègue alors progressivement

certaines responsabilités en matière de GRH à un responsable administratif ou un responsable des ressources humaines, des procédures de gestion sont adoptées et des outils sont mis en place. La fonction RH proprement dite fait alors son apparition dans l'entreprise (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019 ; Allouche et al., 2012). Il peut être bénéfique de créer une fonction RH capable de supporter et anticiper les aspects RH en structurant les fondamentaux tels que la rémunération et en envisageant les facteurs d'évolution de l'entreprise qui auront un impact sur cette gestion des ressources humaines (Chevalier, 2018).

La professionnalisation de la fonction RH peut être associée à l'idée d'une fonction RH plus structurée, spécialisée et influente au sein des entreprises, ainsi qu'à des professionnels RH mieux formés et mieux positionnés (Guérin et al., 2009).

La formalisation des pratiques RH et la professionnalisation de la fonction RH impliquent donc une délégation des matières RH à une personne dédiée et / ou au management. Cette professionnalisation peut se faire de différentes manières selon la personne à qui sont délégués les aspects RH et selon la logique de professionnalisation adoptée au sein de l'entreprise. Il est possible d'en distinguer trois ; la logique d'expertise, la logique business et la logique d'entreprise (Monneuse & Gilbert, 2011).

La logique d'expertise met l'accent sur le développement d'une identité professionnelle RH forte. C'est la référence au métier qui prédomine, le RH est une personne de métier qui dispose de compétences et connaissances spécifiques en RH. Il est reconnu comme expert RH au sein de l'entreprise et cela peut nécessiter qu'il ait suivi des formations spécialisées et qu'il ait une expérience significative. Cette logique d'expertise correspond à la spécialisation des compétences techniques et la centralisation de la fonction RH (Monneuse & Gilbert, 2011). Dans cette logique-ci, les managers ne sont pas considérés comme les premiers RH, la distinction entre la hiérarchie et le RH est plus nette (Cadin & Guérin, 2015). Le pouvoir est davantage localisé dans la fonction RH qui est entre les mains du DRH, ce dernier ayant mis en place des règles et procédures importantes (Mintzberg, 1982, dans Cadin & Guérin, 2015).

La logique « business », quant à elle, va mettre l'accent sur le service au management, la proximité avec les opérations commerciales et la décentralisation de la fonction RH. L'identité professionnelle RH est plus faible. Ce ne sont pas les compétences techniques RH qui priment mais davantage les connaissances des métiers et activités de l'organisation (Monneuse & Gilbert, 2011). La fonction RH est proche du business (Peretti, 2012, dans Cadin & Guérin, 2015) et apporte un support au management. De plus, la stratégie RH est conditionnée par celle du business. Les managers sont les premiers RH et le responsable RH, lui, est un business partner (Monneuse & Gilbert, 2011). Il s'agit de former les managers à la prise en charge des aspects RH tout en leur donnant les conseils et outils nécessaires (Cadin & Guérin, 2015). Suivant cette logique business, ce n'est pas le service RH qui gère les employés au quotidien mais bien les gestionnaires et managers. Le service RH remplit davantage un rôle

administratif et de support et les managers, connaissant davantage leurs équipes et leurs besoins, prennent les décisions en matière RH (Weidmann & Sabourin, 2015).

Enfin, la logique d'entreprise combine les deux précédentes, en mettant l'accent sur l'adaptation aux besoins spécifiques de l'entreprise avec une centralisation variable de la fonction RH. La fonction RH est donc à la fois centralisée et intégrée dans le business (Cadin & Guérin, 2015). Les compétences RH valorisées sont celles acquises au sein de l'entreprise. La fonction RH est perçue ici comme une fonction stratégique qui doit permettre de répondre aux besoins et défis de l'entreprise (Cadin & Guérin, 2015 ; Monneuse & Gilbert, 2011). La fonction RH ne se limite donc pas uniquement aux opérations administratives quotidiennes, elle saisit les besoins économiques de l'organisation et y contribue (Weidmann & Sabourin, 2015).

En résumé, la professionnalisation des ressources humaines ne se limite pas à une approche unique, mais plutôt à différentes approches selon les contextes organisationnels, les secteurs d'activité et les cultures d'entreprise. Chaque logique de professionnalisation a ses propres implications sur l'identité professionnelle des DRH, leur positionnement dans l'entreprise, leur champ de professionnalisation, l'organisation et le contenu de leur structure RH. Les recrutements, la formation, la gestion des carrières et la culture organisationnelle des RH sont influencés par ces logiques (Monneuse & Gilbert, 2011).

Suite à la formalisation et professionnalisation de la GRH en PME, il n'est plus juste de caractériser cette GRH par le modèle discrétionnaire évoqué auparavant. En effet, lors de la croissance de l'entreprise la GRH en PME fait face à un « *processus général de formalisation* » (Mahé de Boislandelle, 1998, p.26) qui entraîne une évolution de la fonction RH vers plus de structure et marque ainsi la transition d'un modèle RH discrétionnaire à un modèle objectivant et/ou individualisant (Grimand, 2013). Lors des premières étapes de croissance de l'entreprise, l'utilisation d'un modèle arbitraire de gestion des ressources humaines, caractérisé par l'absence de critères explicites pour orienter les politiques RH, est souvent observée. Cependant, lorsque la nécessité de rationaliser et d'harmoniser ces pratiques se fait sentir, ce modèle laisse place à un modèle « objectivant » qui favorise la standardisation des pratiques RH avec des règles, critères, procédures et politiques valables pour l'ensemble des travailleurs (Grimand, 2013 ; Pichault & Nizet, 2013). Ce changement est généralement déclenché par le franchissement d'un seuil organisationnel critique. Par la suite, en réaction à l'application uniforme de critères impersonnels, un modèle « individualisant » émerge dans les phases avancées de croissance. Ce modèle met l'accent sur des stratégies de rétention du personnel qui reposent sur l'individualisation des pratiques RH et la segmentation des ressources humaines, notamment la gestion des seniors, des hauts potentiels, ainsi que des politiques de diversité, entre autres. Cependant, cette transition d'un modèle à un autre n'est pas toujours linéaire et au fur et à mesure des étapes de croissance les modèles se superposent (Grimand, 2013 ; Pichault & Nizet, 2013).

1.2.3 Bénéfices attendus de la formalisation et de la professionnalisation

Selon Chevalier (2018), « *déléguer et formaliser la gestion des ressources humaines est un incontournable pour bien grandir* » (p. 173). Quels peuvent être les bénéfices de cette formalisation et professionnalisation des pratiques et de la fonction RH ? Tout d'abord, une gestion des ressources humaines formalisée serait un soutien à la croissance. Les ressources humaines sont souvent considérées comme un obstacle majeur à la croissance si elles restent informelles (Quader, 2007, dans Grimand, 2013). La dynamique de croissance a des effets structurants sur la fonction RH et cette même fonction RH peut constituer un moteur pour la croissance de l'entreprise (Grimand, 2013). Afin que la GRH puisse favoriser la croissance et aussi la supporter, il est important que les pratiques de GRH soient alignées à la stratégie de l'entreprise (De Kok & Uhlaner, 2001).

Le développement de la fonction RH et de ses pratiques aurait en outre un impact sur la performance de l'entreprise et y contribuerait largement (Lacoursière et al., 2005, dans Allouche et al., 2012). La fonction RH joue un rôle crucial dans l'accomplissement des objectifs stratégiques des organisations. Elle contribue à définir la stratégie opérationnelle et à établir un avantage concurrentiel. L'adoption de pratiques formelles de GRH en PME permettrait de mieux contrôler leur main-d'œuvre et améliorer leur productivité à mesure qu'elles se développent. Ceci aurait des impacts positifs sur la performance globale des entreprises (Mazzarol et al., 2021). De nombreuses pratiques RH pourraient être mises en place pour contribuer à la performance de l'organisation : élaborer des pratiques de recrutement plus formelles pour ajuster les effectifs aux besoins opérationnels de production ; développer la mobilité interne pour réduire les coûts d'intégration ; former les travailleurs et développer leurs compétences et connaissances afin qu'elles soient rapidement applicables au poste de travail et qu'elles puissent permettre d'améliorer la productivité et la qualité ; mettre en place des dispositifs incitatifs tels que des pratiques de rémunération variable afin de favoriser l'atteinte d'objectifs et associer les salariés aux fruits de la croissance ou encore responsabiliser les salariés et favoriser des organisations apprenantes afin d'apporter plus de flexibilité et fidéliser les salariés (Grimand, 2013 ; Taïeb, 2016). La fonction RH est donc reconnue aujourd'hui par de nombreux dirigeants de PME comme un levier essentiel de leur performance. La complémentarité et l'alignement des pratiques RH entre elles mais aussi avec la stratégie globale de l'organisation est nécessaire (Barrette & Carrière, 2003 ; Phanuel & Vilette, 2019).

La fonction RH peut en outre contribuer à constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise mais aussi être constitutive d'une certaine valeur ajoutée (Grimand, 2013). La fonction RH ne contribuerait pas directement aux résultats économiques de l'organisation mais sa valeur ajoutée se manifeste à travers sa contribution à l'amélioration de la performance des autres fonctions qu'elle soutient (Grasser et al., 2021). À titre d'exemple, une fonction RH structurée et développée en matière de recrutement et de fidélisation permet de recruter et fidéliser des ressources humaines rares avec des connaissances spécifiques conduisant ainsi à créer de la valeur pour l'entreprise (Grimand, 2013).

Enfin, une GRH trop peu développée peut être un frein à l'innovation et au développement en PME (Gastaldi et al., 2020). Plusieurs barrières peuvent être identifiées telles que le manque de qualification et d'expertise des salariés, le manque de formation, la définition floue des rôles et des tâches, le manque d'incitation. Ces faiblesses peuvent représenter un réel obstacle au développement de l'innovation (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019). Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, la formalisation de la GRH peut en effet servir la stratégie et soutenir cette croissance (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016). La GRH agit comme levier à l'innovation et ce à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle peut fournir un contexte organisationnel favorable à l'innovation en apportant un soutien managérial, en mettant des ressources à disposition ou une certaine autonomie et des espaces de liberté mais aussi en mettant des pratiques de formation et des récompenses à la performance en place. Elle peut aussi agir au niveau du collectif en recrutant des personnes aux connaissances complémentaires mais aussi en mettant en place des pratiques qui favorisent l'engagement, la coopération mais aussi la confiance entre les membres d'une équipe. Enfin, au niveau individuel elle peut encourager l'innovation en formant les personnes, en instaurant une culture du feedback ou d'encouragements, en facilitant la mobilité interne ou en fixant des objectifs (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019). Il est cependant important que ces pratiques de GRH soient alignées à la stratégie de l'entreprise car « *les dynamiques d'innovation ne tiennent dans le temps que si se déploient de véritables stratégies ressources humaines alignées avec la stratégie globale d'innovation* » (Defélix, 2014, cité dans Adla & Gallego-Roquelaure, 2016, p. 50). Dans certaines entreprises, il arrive que les pratiques de GRH ne correspondent pas toujours à la stratégie globale de l'entreprise (Bootz et al., dans Adla & Gallego-Roquelaure, 2016). Ainsi, elles pourraient ne pas être en mesure d'apporter un soutien adéquat à la croissance, aux changements organisationnels et à l'innovation (Cooke et Saini, dans Adla & Gallego-Roquelaure, 2016).

1.3 Transition de l'informel au formel dans la GRH

En conclusion, notre revue de littérature a mis en lumière le caractère principalement informel de la GRH dans les PME, résultant des spécificités de ces entreprises. Nous avons souligné que cette approche informelle peut être adaptée à un effectif restreint, mais qu'elle présente des défis significatifs lorsque l'entreprise se développe et que le nombre d'employés augmente. La croissance des effectifs expose les dirigeants de PME à des difficultés de coordination, de contrôle, de conformité légale, ainsi qu'à des obstacles en matière de recrutement et de fidélisation.

Nous avons également souligné comment la croissance de l'entreprise génère des besoins en compétences spécifiques et en pratiques de GRH plus structurées. Dans cette optique, nous avons examiné les avantages attendus de la formalisation et de la professionnalisation de la GRH lorsque la PME croît.

Au travers de cette revue de littérature, nous pouvons identifier plusieurs défis et enjeux liés aux caractéristiques spécifiques des PME lors du passage d'une GRH informelle en PME à une GRH plus formelle, défis auxquels le nouveau DRH fraîchement arriver dans une PME pourrait être confronté.

Tout d'abord, étant donné la place centrale occupée par le dirigeant en matière de ressources humaines, le « nouveau DRH » en PME pourrait avoir la tâche délicate de se substituer au dirigeant pour ses aspects RH et qu'il soit attendu de lui de faire au moins aussi bien que le dirigeant. Le nouveau DRH pourrait en outre être fortement dépendant du dirigeant dans un contexte PME où ce dernier prend toutes les décisions. Au vu des relations étroites et directes établies entre la direction et les salariés en contexte de PME, il se pourrait que le nouveau DRH soit également amené à entretenir des relations directes avec les travailleurs plutôt qu'à négocier avec quelques interlocuteurs syndicaux clés comme dans les grandes entreprises. En outre, il se pourrait également qu'il soit attendu du nouveau DRH de maintenir ces contacts informels fortement développés avec les salariés au sein des PME afin de conserver l'esprit de ces petites structures. Nous pourrions également supposer qu'à son arrivée, le nouveau DRH ne puisse par exemple compter sur des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) bien définis, sur des bases de données existantes ou sur un « historique » de données directement accessible au vu de la faible formalisation. Au vu des faibles ressources que pourraient détenir les PME, le nouveau DRH pourrait être amené à devoir se débrouiller seul et avec peu de moyens pour développer la GRH au sein de l'entreprise. En outre, étant donné la prise de décisions à court terme sur base d'intuition ou de l'expérience du dirigeant en contexte des PME, il se pourrait que le nouveau DRH doive s'attendre à être confronté à d'éventuels revirements inattendus et à des décisions qui pourraient sembler non appuyées et parfois prises sans bien peser les impacts en matière de personnel. Nous pourrions également présumer que le nouveau DRH puisse rencontrer des difficultés à développer la GRH de manière stratégique ou à plus long terme au sein des PME où l'on se concentre généralement sur l'immédiat et le court terme. Enfin, au vu du nombre réduit de collaborateurs et par conséquent de l'impact important que pourrait représenter une décision en matière de GRH sur le fonctionnement de l'entreprise et le vécu des travailleurs, il se pourrait que la formalisation et la professionnalisation de la fonction RH puissent représenter une tâche délicate. Cela pourrait en effet aller à l'encontre des intérêts de certains collaborateurs ou représenter un changement important dans leurs manières de fonctionner. Dès lors, il se pourrait qu'il soit plus important pour le RH dans une petite structure de considérer ou de tenir compte de l'avis des individus dans la prise de décisions. Ces différents défis et enjeux pourraient influencer les dynamiques d'arrivée d'un DRH en PME. En outre, il se pourrait que le DRH nouvellement engagé décide de privilégier une des logiques de professionnalisation abordées dans notre revue de littérature offrant trois types de direction pour professionnaliser cette fonction RH.

Toutefois, ces éléments n'ont pas été vérifiés empiriquement, la littérature ne s'y étant pas directement intéressée. La littérature existante présente en effet des lacunes quant à la compréhension du processus concret d'implémentation du service RH au sein des PME en phase de croissance. Selon

une étude menée en 2020 visant à rassembler et évaluer les connaissances actuelles sur la GRH dans les PME dans la littérature, peu de recherches ont été menées sur la manière dont les pratiques de GRH évoluent dans les PME (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Peu d'études empiriques se sont penchées sur la période de transition entre une GRH informelle et une GRH plus formelle au sein d'entreprises ayant connu une croissance. Dans ce que nous avons lu, nous n'avons pas trouvé d'étude ou de littérature interrogeant les dynamiques d'arrivée, de priorisation du DRH nouvellement nommé et les éléments auxquels il doit être attentif. Le processus de professionnalisation et de formalisation de la fonction RH dans ce contexte spécifique a été peu étudié.

De ce fait, il paraît intéressant de s'intéresser à la création du service RH et à la professionnalisation de la fonction RH dans ce type d'environnement et d'étudier la manière dont un responsable RH nouvellement engagé dans une PME compose avec ces différents défis et décide de la manière de formaliser et professionnaliser cette fonction RH. Ainsi, l'objectif de notre mémoire est de tenter de combler cette lacune en examinant de manière approfondie la manière dont les priorités stratégiques d'un DRH nouvellement nommé se définissent au sein d'une entreprise en croissance et dans ce contexte particulier de PME. Pour ce faire, nous avons choisi d'explorer une étude de cas approfondie au sein de la société Meurens Natural.

2 Méthodologie

Dans cette seconde partie, nous présenterons dans un premier temps le terrain de notre recherche, en l'occurrence la société Meurens Natural et l'intérêt de ce cas empirique. Dans un second temps, nous décrirons l'approche méthodologique utilisée pour conduire notre recherche. Nous exposerons les choix méthodologiques que nous avons faits et expliquerons comment nous avons collecté et analysé nos données empiriques.

2.1 Intérêt du cas empirique

Meurens Natural, société fondée en 1994 à l'issue d'une reconversion, est le spécialiste européen de l'hydrolyse de céréales. Grâce à son processus de production respectueux de l'environnement, la société produit deux gammes de sirops de céréales, une gamme naturelle et une gamme biologique. Ces produits servent d'ingrédients à l'industrie alimentaire pour diverses applications, telles que les yaourts, les biscuits, les boissons végétales, le chocolat, les snacks sportifs et bien d'autres encore. Le siège social de l'entreprise est situé à Herve mais sa production est organisée sur deux sites, le site historique de Herve et le site des Plenesses à Thimister. C'est également sur ce dernier que sont situés les différents bureaux et laboratoire. La société compte aujourd'hui 74 collaborateurs dont 28 employés et 46 ouvriers.

La société a connu une croissance importante au cours des années 2013 à 2022, passant de 13 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2013 à près de 79 millions en 2022 et de 21 emplois à 80 emplois (Meurens Natural, PowerPoint de présentation, 7 février 2024). Jusqu'en 2021, la société était considérée comme PME au sens de la définition de la commission européenne mais ayant dépassé le montant de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Nous la considérons, cependant, toujours bien comme une PME au sens « qualitatif » du terme au vu de sa structure organisationnelle, son fonctionnement et sa culture d'entreprise. Jusque fin 2021, la société ne comptait pas de RH au sein de son personnel. Les aspects RH étaient pris en main par l'un des deux dirigeants de l'entreprise et rien n'était formalisé. À la suite de cette croissance importante de la production et donc des effectifs, les dirigeants ont estimé que cela devenait nécessaire de disposer d'une personne en interne dédiée à ces aspects et ont donc décidé de créer un poste RH à plein temps. Un responsable RH a été engagé en février 2022 avec pour mission de mettre en place un service RH compétent et efficace. Il y a donc tout juste deux ans que le service RH s'est créé dans l'entreprise, cela est récent mais de nombreuses actions ont déjà pu être déployées dans l'entreprise.

Ce cas d'étude offre une opportunité unique d'analyser de près la manière dont une entreprise en pleine croissance structure et professionnalise sa fonction RH pour répondre aux besoins changeants de son personnel et de son organisation. Il s'agit non seulement d'explorer la professionnalisation de la fonction RH, mais également de comprendre les motivations, les priorités et les réflexions derrière cette volonté de professionnaliser.

2.2 Type de recherche

Avant de procéder au recueil de données, nous avons mené un entretien exploratoire avec le responsable RH de chez Meurens Natural. Cet entretien était l'occasion d'en apprendre davantage sur la gestion des ressources humaines au sein de cette société. Il a permis d'une part, de mieux comprendre le contexte de l'entreprise et d'autre part, il a permis d'identifier l'opportunité d'analyser la professionnalisation de la fonction RH au sein de cette entreprise où le service RH est nouveau. Il nous a en outre donné l'opportunité de récolter de plus amples informations avant de s'engager davantage dans la recherche mais aussi d'élargir nos pistes de recherche et d'identifier des éléments de la problématique auxquels nous n'aurions peut-être pas pensé spontanément (Marquet et al., 2022).

Nous avons à la suite de cet entretien pu préciser notre question de recherche : « *Comment professionnaliser efficacement la fonction RH dans une PME où ce service est nouveau ?* »

Afin de répondre à cette question, nous avons débuté notre travail par une analyse de la littérature. Rapidement, nous nous sommes rendu compte que le sujet y est peu développé. Pour cette raison, nous avons décidé d'adopter une démarche inductive qui consiste en l'observation de faits réels sur le terrain et la récolte de données empiriques afin de produire des connaissances (Dubois & Gadde, 2002) au travers d'un processus de généralisation (Blais & Martineau, 2006). Comme le soulignent Blais & Martineau (2006), cette démarche inductive est particulièrement adaptée pour examiner des données portant sur un objet de recherche peu couvert par la littérature.

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre comment la fonction RH se structure et se professionnalise lors de son développement dans l'entreprise. Nous souhaitons comprendre la manière dont les décisions sont prises par les différents acteurs impliqués dans sa structuration et sa professionnalisation mais aussi appréhender les perceptions et attentes des acteurs et leur influence sur les décisions prises. Nous nous situons alors dans une démarche compréhensive, raison pour laquelle nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative. Cette méthode est davantage adaptée à notre recherche car elle permet de mieux comprendre et interpréter les phénomènes étudiés dans leur contexte, en mettant l'accent sur les significations, les perspectives et les expériences des collaborateurs (Dumez, 2013). En outre, la méthode qualitative s'avère pertinente, surtout lorsque les données à collecter ne sont pas mesurables, comme c'est le cas pour notre recherche. Nous sommes en effet confrontés à la nécessité de recueillir des données sur la professionnalisation de la fonction RH et les facteurs qui l'influencent. Ces éléments étant de nature qualitative et non mesurable, il est essentiel d'engager un dialogue verbal avec les parties concernées, telles que la direction, le responsable RH et les managers, afin de saisir pleinement leurs perspectives. Ce recueil de données non mesurables peut se faire au travers d'entretiens avec ces personnes concernées (Aubin-Auger et al., 2008). De plus, l'utilisation d'une approche de recherche quantitative, reposant sur un ensemble de questions fermées, aurait limité la capacité des participants à exprimer leurs attentes et perceptions concernant la professionnalisation de la fonction RH. Par conséquent, la méthode qualitative apparaît comme la plus appropriée dans ce contexte.

2.3 Collecte et analyse des données empiriques

Le terrain de recherche que nous avons choisi est donc la société Meurens Natural. Afin de récolter nos données, nous avons fait le choix de mener des entretiens semi-directifs. Ceci s'inscrit dans notre démarche compréhensive car l'entretien semi-directif vise à comprendre le raisonnement et les expériences des personnes quant à la professionnalisation de la fonction RH dans l'entreprise. Cet entretien ne repose ni sur une ouverture totale ni sur une forte structuration à travers un grand nombre de questions précises (Marquet et al., 2022). Ce type d'entretien permet de générer du contenu sur ce que nous recherchons tout en laissant une marge de manœuvre à l'interviewé. Bien que certaines questions soient préétablies, telles que la perception que les managers ont sur l'arrivée d'un responsable RH, les sujets peuvent également émerger spontanément au cours de la discussion, offrant ainsi à l'interviewé l'opportunité de s'exprimer sur des points qui lui tiennent à cœur, tels que la communication dans l'entreprise.

Concernant notre échantillon, étant donné l'objectif de notre recherche, il nous a paru intéressant de mener des entretiens avec la direction, le responsable RH, l'ensemble du management. Nous avons préféré interroger le management au lieu d'interroger directement les collaborateurs de l'entreprise, ouvriers et employés. En effet, nous avons estimé que ces derniers étaient davantage éloignés du responsable RH et moins impliqués directement dans la formalisation et professionnalisation des pratiques RH. En outre, en rencontrant chacun des managers, responsables de processus et superviseurs technique et de production, nous avons une vue d'ensemble sur l'intégralité des départements de l'entreprise. Nous avons enfin pu compléter ces entretiens en rencontrant le porte-parole des collaborateurs ouvriers, le délégué syndical.

Une fois notre échantillon déterminé, nous avons rencontré chacune des personnes concernées afin de leur expliquer notre sujet de mémoire et leur demander si elles acceptaient de nous accorder un entretien. Chacune des personnes rencontrées a directement et gentiment accepté et nous avons pu conclure d'un rendez-vous pour réaliser cet entretien.

Pour chacun de ces entretiens, nous avons suivi un guide d'entretien préalablement établi. Le guide d'entretien semi-directif est composé de thèmes et sous-thèmes dont l'ordre est relativement flexible (Ghiglione & Matalon, 1985). Afin de les réaliser, nous nous sommes basée sur ce que nous cherchions à découvrir afin de répondre à notre question mais aussi sur les observations quotidiennes réalisées en stage. Nous allons ci-dessous présenter chaque guide d'entretien et sa construction afin qu'il soit adapté à chacun des publics rencontrés.

Nous avons, dans un premier temps, mené deux entretiens, un avec chacun des deux dirigeants. Il nous paraît important de préciser que ces deux dirigeants, frère et sœur, font toujours partie de l'entreprise et qu'en plus de leur rôle d'administrateur, ils s'occupent respectivement du processus administration et achat et du processus commercial. Ces entretiens avec les dirigeants de l'entreprise

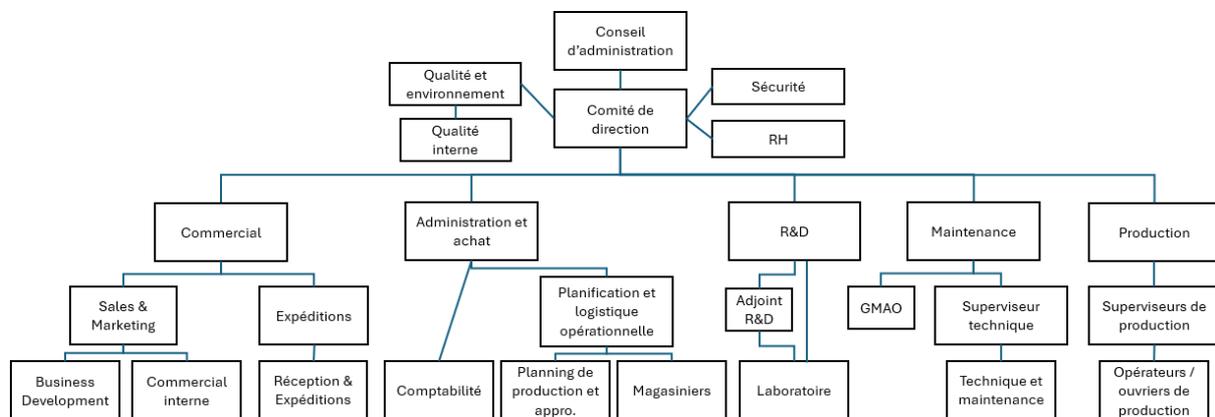
visaient à éclairer la mise en place et l'évolution du service RH au sein de l'entreprise, ainsi que les dynamiques organisationnelles qui y sont associées. Tout d'abord, nous avons cherché à comprendre le contexte historique de la gestion des ressources humaines avant l'engagement du responsable RH ainsi que les défis rencontrés. Ensuite, notre attention s'est portée sur la volonté de professionnaliser la fonction RH, en examinant les motivations et les réflexions ayant conduit à l'engagement d'un responsable RH. Le profil et le rôle du responsable RH recherché ont également été explorés afin de saisir les attentes et les intentions associées à cette fonction. En parallèle, nous avons cherché à évaluer les impacts et les changements organisationnels observés depuis la création du service RH, ainsi que leur influence sur la culture de l'entreprise et la réaction des travailleurs. De plus, nous nous sommes intéressée à la collaboration et au processus de prise de décision en matière de ressources humaines, en examinant le niveau d'implication de la direction et d'autres parties prenantes. Enfin, nous avons conclu l'entretien en mesurant la satisfaction par rapport aux décisions prises en matière RH et en identifiant les points d'amélioration potentiels (Annexe I : Guide d'entretien à l'attention des dirigeants).

À la suite de ces entretiens, il nous a paru opportun de rencontrer la personne nouvellement engagée pour gérer les aspects RH. Avant le début de notre stage, nous avons eu l'opportunité de mener un entretien exploratoire avec le responsable RH. Durant ce premier entretien, l'état des lieux de la gestion des ressources humaines ainsi que les différents projets RH pris en charge à son arrivée avaient été abordés. Par conséquent, pour ce deuxième entretien semi-directif, nous avons décidé de nous concentrer davantage sur le processus de formalisation et de professionnalisation de la fonction RH au sein de l'entreprise. Nous avons alors formalisé un guide d'entretien semi-directif abordant différents thèmes dont la structuration des projets, la manière dont il les priorise, les stratégies mises en place et la manière dont il prend en compte les attentes des collaborateurs, la culture d'entreprise mais aussi la stratégie d'entreprise. Nous voulions également savoir comment son expérience antérieure influençait sa manière de travailler, de structurer et de prendre des décisions en matière RH. Enfin, nous souhaitions en apprendre davantage sur les difficultés qu'il a pu rencontrer et sur la manière dont son rôle est perçu dans l'entreprise (Annexe II : Guide d'entretien à l'attention du responsable RH).

Nous avons ensuite cherché à rencontrer l'ensemble des personnes jouant un rôle dans le management au sein de l'entreprise. Nous avons dès lors conduit des entretiens avec l'ensemble des membres du comité de management tous étant responsables de département ainsi qu'avec le superviseur technique et le superviseur de production chargés des équipes dans l'usine. L'objectif de ces entretiens était de capturer les perceptions sur la création du service RH et ses implications pour chacun d'entre eux et leur département. Nous avons constitué un guide d'entretien semi-directif visant tout d'abord à explorer leur implication dans le recrutement du responsable RH, leur perception à l'annonce de la création de ce service ainsi que leurs attentes initiales. Nous avons ensuite souhaité en apprendre davantage sur les changements remarquables depuis l'arrivée du responsable RH ainsi que leur vision du rôle actuel et futur du service RH. Nous avons également examiné la collaboration et les interactions

entre eux et le service RH ainsi que la manière de prendre des décisions collectivement. Nous avons aussi abordé l'impact de la professionnalisation de la fonction RH sur la culture d'entreprise, le climat organisationnel et la performance globale depuis la création du service RH. Enfin, nous avons abordé leur niveau de satisfaction des actions mises en place par le service RH et les domaines où des améliorations pourraient être apportées (Annexe III : Guide d'entretien à l'attention du management). Ce guide d'entretien a été légèrement adapté selon les personnes que nous rencontrons. Nous avons tout d'abord pu rencontrer le responsable de la sécurité et de la maintenance ainsi que le responsable Recherche et Développement, tous deux faisant également partie du comité de direction avec les dirigeants et le responsable RH. Quelques questions plus particulières leur étaient adressées, notamment concernant la dynamique au sein du comité de direction ou leur participation au recrutement du responsable RH. Nous avons ensuite rencontré le reste du comité de management ; la responsable qualité et environnement, le responsable de la planification et de la logistique opérationnelle, le responsable sales et marketing ainsi que la responsable des expéditions. Lors de ces quatre entretiens, nous avons également abordé la question du comité de management et ce que l'arrivée du responsable RH impliquait au sein de ce comité. Enfin, nous avons rencontré le superviseur technique et le superviseur de production, un exerçant principalement ses fonctions sur le site de Herve et l'autre sur le site de Thimister.

Figure 1 - Organigramme de la société Meurens Natural (février 2024)



Enfin, au cours des entretiens menés, nous avons perçu l'intérêt de rencontrer la délégation syndicale de l'entreprise. En effet, outre le fait que celle-ci est représentante du personnel ouvrier, elle a également été instituée au cours des premiers mois d'arrivée du responsable RH. La mise en place de la délégation syndicale a eu lieu en septembre 2023, suite à une demande déposée en décembre 2021, quelque temps avant l'arrivée du responsable des ressources humaines en février 2022. L'entretien visait à comprendre la formalisation du dialogue social et l'établissement de cette délégation syndicale. De plus, nous cherchions à examiner les relations entre le délégué syndical, le responsable RH et la direction, ainsi que l'organisation de leur collaboration. Nous souhaitons également comprendre les

attentes et les revendications du personnel ouvrier et analyser comment celles-ci étaient prises en compte par le responsable RH. En outre, cet entretien visait à recueillir les impressions et la satisfaction des changements opérés au travers de l'instauration du service RH des travailleurs à travers leur représentant. (Annexe IV : Guide d'entretien à l'attention du délégué syndical).

L'ensemble de ces guides d'entretien figure en annexe pour éventuelle consultation. Nous avons au total mené 13 entretiens individuels, dont un entretien exploratoire, impliquant 12 participants distincts. Tous les entretiens se sont déroulés en face à face et pour la plupart dans une salle de réunion, à l'exception de deux qui ont eu lieu dans un bureau. La durée moyenne des entretiens était d'environ une heure. Ils ont été programmés pendant la période de notre stage, à l'exception de l'entretien exploratoire qui a été réalisé avant le début de ce dernier. Tous les entretiens ont pu être enregistrés grâce au consentement des personnes interrogées.

Ensuite, afin d'analyser les données empiriques récoltées, tous les entretiens réalisés ont été retranscrits par nos soins. Malgré le fait que cette étape puisse être chronophage, elle est essentielle pour le chercheur. En effet, la retranscription intégrale permet une analyse fine des données mais elle permet également de ne pas écarter *a priori* des informations jugées futiles à la première analyse (Marquet et al., 2022). Nous avons réalisé une analyse de contenu et plus précisément une analyse thématique des données recueillies. Afin de recouper les données entre elles, nous avons organisé notre matériau empirique grâce à un logiciel, Corpus, permettant de trier les données et les rassembler selon des thématiques. Nous avons alors entamé la rédaction de la partie empirique de notre recherche par le biais de cette analyse et en mobilisant des extraits d'entretiens afin d'illustrer nos propos. Nous avons en outre pu compléter ces informations, lorsque cela était utile et nécessaire, par des documents d'entreprise fournis, des observations ou des compléments d'information obtenus auprès des personnes concernées.

Afin de conclure cette partie sur la collecte et l'analyse des données empiriques, nous présentons la manière dont nous avons décidé de structurer notre mise à plat des données. Nous avons décidé de présenter cela en trois parties ; les intentions managériales pour la création du service RH, la professionnalisation de la fonction par le RH et son expérience, le point de vue des collaborateurs et leurs attentes envers la fonction RH. Nous avons fait le choix de structurer les données empiriques de la sorte afin de détailler les trois perspectives distinctes de groupes d'acteurs ayant des intérêts différents.

2.4 Tableau récapitulatif des entretiens

N°	Date de l'entretien	Fonction	Sexe	Ancienneté	Durée de l'entretien	Commentaires éventuels
1	28/11/24	Responsable RH	H	2022	01h02	
2	28/02/24	Dirigeante	F	2005	00h54	
3	07/03/24	Dirigeant	H	2011	01h06	
4	12/03/24	Comité de direction	H	2016	00h35	Entretien plus court mais très complet
5	14/03/24	Responsable RH	H	2022	00h51 + 00h34	Interruption de l'entretien pendant 10 minutes
6	25/03/24	Comité de direction	H	1986	01h25	
7	28/03/24	Comité de management	F	2018	01h01	
8	16/04/24	Comité de management	F	2011	00h55	
9	17/04/24	Comité de management	H	2015	01h17	Interruption de l'entretien par un appel en production
10	22/04/24	Superviseur	H	2013	00h55	
11	24/04/24	Superviseur	H	2018	01h37	
12	24/04/24	Comité de management	H	2020	01h09	
13	26/04/24	Délégué syndical	H	2020	01h12	

2.5 Limites méthodologiques

Pour conclure cette section dédiée à la méthodologie de notre recherche, nous souhaitons présenter deux limites méthodologiques que nous avons rencontrées. Une première limite est que nous n'avons pas pu rencontrer le superviseur de production sur le site de Herve, cette personne étant partie en maladie avant que nous puissions la rencontrer. Par conséquent, les données que nous avons pu recueillir sur le site de Herve sont potentiellement incomplètes, car nous n'avons pas pu obtenir les informations spécifiques que le superviseur de production aurait pu fournir. Une seconde limite réside dans le choix que nous avons fait de restreindre nos entretiens aux membres du management et au délégué syndical. L'exclusion des employés et ouvriers peut limiter la compréhension des perceptions et attentes de l'ensemble des collaborateurs. Leurs perspectives auraient pu apporter des éclairages différents et complémentaires sur la professionnalisation de la fonction RH, enrichissant ainsi notre compréhension globale de la situation.

3 Résultats

Dans cette partie, grâce aux différents entretiens menés, nous allons nous intéresser au cas de la société Meurens Natural et à la manière dont la fonction RH s'est professionnalisée dans l'entreprise. Tout d'abord seront explicitées les intentions managériales derrière la volonté de créer un service RH et les souhaits pour cette future fonction RH. Ensuite, nous présenterons la manière dont le responsable RH a pris en main cette fonction RH à son arrivée et nous détaillerons ses méthodes de travail dans la professionnalisation de cette fonction RH. Enfin, nous aborderons la manière dont les collaborateurs ont perçu l'arrivée du responsable RH et ce qu'ils en attendaient.

Tout au long de la mise à plat de nos données empiriques, nous intégrerons des extraits d'entretien afin d'illustrer nos propos. Bien que ces extraits aient été choisis, nous tenons à préciser que l'analyse qui suit repose sur l'ensemble des informations recueillies lors de nos entretiens.

3.1 Intentions managériales

L'esprit d'innovation est fortement présent chez Meurens Natural, et ce, depuis la création de l'entreprise (Entretien 2, dirigeante). La société a été créée en 1994 à la suite d'une reconversion d'une entreprise créée en 1935. Elle est passée de la production de sirop de Liège et donc plus particulièrement de la cuisson de fruits à l'hydrolyse de céréales. La société Meurens Natural a été la première sur le marché à offrir ce type de produits. De nombreux investissements ont été faits. Une première ligne de production, puis une deuxième en 2008 et de nombreux investissements en stockage et conditionnement ont suivi. Le site de Herve a été exploité au maximum mais la société a rapidement grandi et un site unique n'a plus suffi :

« À partir de 2014-2015, au niveau capacité, on s'est senti vraiment à l'étroit et la décision a été prise d'investir sur un second site parce que Herve était, on va dire, full »

(Entretien 2, dirigeante).

Meurens Natural a donc acheté un second site dans le zoning des Plenesses à Thimister en 2015. En 2016, la construction a commencé et un an jour pour jour après le premier coup de pelle, les premières tonnes de sirop de céréales ont été produites sur le nouveau site. Ce second site à Thimister a été construit de manière à ce qu'il puisse accueillir deux lignes de production, la première a donc été lancée en 2017 et les dirigeants ne s'attendaient pas à devoir lancer la deuxième ligne rapidement. Cependant au vu de la croissance des demandes des clients et des commandes, la deuxième ligne a été mise en route en 2020. De gros besoins en personnel ouvrier ont alors émergé et ceux-ci se sont accentués par la suite. En effet, au départ les dirigeants pensaient pouvoir faire tourner l'activité en deux pauses et rapidement, ils ont dû passer en trois pauses.

Cette croissance de l'activité et des demandes de production a engendré un besoin en personnel important et il a fallu recruter de nombreux ouvriers entre 2017 et 2021. En 2013, la société comptait 23 personnes, en 2017, une quarantaine de personnes et en 2022, 80 personnes, ce qui a « *doublé le personnel en 4-5 ans* » (Entretien 2, dirigeante).

Jusqu'en 2022, c'est l'un des deux dirigeants qui se chargeait des aspects de la fonction RH, en plus de ses activités d'achat et de finance. Il avait repris ces activités-là en 2014, en même temps que le rôle d'administrateur. À l'époque, la société était composée d'une vingtaine de personnes et les tâches RH se limitaient aux tâches administratives, c'est-à-dire à la paie, aux contrats et au recrutement ponctuel par agence intérim ou chasseurs de têtes. Il n'y avait pas de stratégie RH mise en place. Ce qui devait être fait légalement était fait. Sur les aspects de formation et de développement des compétences, rien n'était réellement établi, de la formation sur le terrain existait mais elle n'était pas formalisée :

« J'ai peu ou pas fait de développement de compétences, plans de formation et tout ça. C'était un peu laissé sur le côté et plus au libre arbitre de chaque responsable qui formait un peu les gens comme il voulait » (Entretien 3, dirigeant).

Cependant au vu de la croissance importante des travailleurs, les dirigeants se sont posé de plus en plus de questions quant à la gestion de ces travailleurs. Cette croissance a été le principal élément déclencheur en matière de réflexion à la création d'un service RH :

« Quand on a commencé à faire tourner ici [site de Thimister], ben on a eu un besoin important de personnel et donc au début on l'a fait seul, on s'est débrouillé. Mais à un moment donné, ce n'est pas juste le recrutement, la paie et l'aspect administratif quoi. Et c'était principalement ça qui était fait. C'est le nombre qui a fait qu'on s'est dit "on doit changer notre manière de travailler, on ne peut plus faire comme on faisait quand on était 30" » (Entretien 2, dirigeante).

« Moi j'ai toujours dit, "ok on est 20, 30, 40, oui la RH je peux la faire et gérer seul". Quand on était 70-80, je me rendais compte qu'autour de moi, il y avait des sociétés de 50-60 personnes qui avaient un RH déjà depuis longtemps. Donc je pense que tout ça fait que c'était le bon moment. Voire, que c'était peut-être déjà un peu tard, mais voilà, peut-être qu'on aurait dû le faire avant la 2^e ligne ici, engager quelqu'un qui allait gérer ça un peu différemment » (Entretien 3, dirigeant).

En effet, ils ne s'attendaient pas à grandir aussi rapidement mais cette augmentation rapide du personnel a engendré des difficultés de gestion des ressources humaines de plus en plus importantes. Tout d'abord, cette croissance a engendré des soucis de formation et de compétences sur le terrain :

« Au niveau formation, et cetera., il y avait beaucoup de choses qui se faisaient, mais ce n'était pas très formalisé. C'était sur le terrain. Ce qui était maîtrisable quand c'étaient des petites équipes et quelques nouveaux qui arrivent. Mais une fois que le nombre de nouveaux devient plus important que le nombre d'anciens, il y a un gros besoin qui se fait sentir et qui ne peut pas être réalisé de manière très formelle »
(Entretien 2, dirigeante).

Toutes les personnes qui travaillent sur le site de Thimister sont des personnes qui ont été engagées au lancement de la ligne de production en 2017 et qui n'avaient donc aucune expérience dans cette activité. Une seule personne avait travaillé un moment sur le site de Herve et avait donc acquis une petite expérience dans le procédé de production qu'il a fallu transférer à l'utilisation des nouvelles machines. Cette personne-là et les premiers engagés sur le site de Thimister ont été formés par les personnes ayant installé les machines et elles ont, à leur tour, rapidement dû former les nouveaux travailleurs dès leur arrivée :

« On devait engager assez rapidement avec le problème de formation puisque la personne qui était à peine arrivée devait déjà former d'autres personnes. [...]. Donc ça a été très vite. Ils ont été formés vraiment sur le tas par les personnes qui étaient ici il y a quelques semaines au lancement des lignes. [...]. Il n'y a pas eu de formations très claires, dans l'empressement, on va appeler ça de la formation sur le terrain »
(Entretien 3, dirigeant).

Outre ces soucis de formation du personnel, le dirigeant éprouvait des difficultés à planifier son temps et gérer ses responsabilités de manière efficace car les tâches RH qu'il effectuait n'étaient généralement pas planifiables et venaient perturber son organisation dans ses autres responsabilités :

« Alors ça, c'était une grosse problématique, c'est que pour moi, ça a toujours été très compliqué... Enfin une grosse partie était implanifiable, donc évidemment la paie, ça tombe à la fin du mois, c'est facile. Mais il y avait toujours des activités, enfin des tâches, qui arrivaient un peu à l'improviste et c'est compliqué de pouvoir gérer son temps entre ça et le reste » (Entretien 3, dirigeant).

De plus, ses compétences en matière de ressources humaines étaient limitées et devenaient de plus en plus insuffisantes pour gérer l'ensemble du personnel et répondre à leurs questions de plus en plus fréquentes et leurs attentes toujours plus importantes :

« Moi je n'ai eu aucune formation en RH pendant mes études, j'ai fait la gestion. Quand on se voyait après nos études, on se disait toujours "on n'a pas eu de cours de ressources humaines alors que ça nous prend tous un temps de dingue". Donc pas de compétences et je n'ai jamais été formé ni pendant mes études, ni après, puisque j'étais

autodidacte là-dessus. Donc voilà, je pense qu'il y avait des problèmes de compétences et de temps » (Entretien 3, dirigeant).

« Je pense que le personnel était aussi en demande de quelque chose de différent. Plus maintenant qu'avant, ils veulent des plans de formation, des formations. Et tout ça, moi je n'avais pas les compétences ni le temps pour le faire et je pense que ça s'est amplifié par la complexité de trouver des personnes. Je pense que les attentes des personnes sont très différentes aussi. Moi je prends le COVID comme moment charnière, mais c'est peut-être un peu bateau, mais il y a quelque chose qui s'est passé dans ces zones-là en tout cas » (Entretien 3, dirigeant).

La volonté était également de dégager le dirigeant de son double rôle de patron et RH. Selon lui, cela freinait de plus en plus certaines communications à cause de l'ambiguïté de son rôle. En effet, il estime que les travailleurs ne se livraient pas réellement ou n'osaient pas dire tout ce qu'ils souhaitaient :

« Quand je passe dans l'usine, ils se disent "est-ce que c'est le RH, est-ce que c'est le patron, est-ce que c'est les deux ?" [...] et donc des fois, les gens ne se livrent pas réellement et donc ne disent pas ce qu'ils voudraient dire ou n'osent pas dire parce que c'est le patron. Et donc je pense qu'avoir la double casquette, à un moment, ça devenait un peu limite » (Entretien 3, dirigeant).

Cet élément n'était pas problématique au départ car les personnes travaillant dans l'entreprise depuis toujours avaient l'habitude de parler directement avec leur dirigeant et pour eux, cela paraissait normal, il s'agissait de la culture d'entreprise. Le dirigeant ajoute que ce problème s'est davantage fait ressentir à l'engagement de nouvelles personnes qui venaient d'entreprises avec une culture différente et qui se questionnaient sur la légitimité du dirigeant à être le DRH. Il admet également que quelques travailleurs en sont venus à lui poser la question directement :

« Je pense que c'est clairement aussi venu d'eux en se disant "OK mais est-ce que c'est normal qu'on aille voir le patron pour demander ça ou ça ?". On a eu texto ce genre de remarques : "C'est pas ton rôle", "ben si je suis le RH", "bon bah alors ne sois plus le RH". Voilà c'était plus ou moins ça, donc ça a joué dans notre choix, clairement » (Entretien 3, dirigeant).

Enfin, malgré le fait que les aspects légaux étaient pris en charge par le secrétariat social et de manière plus ponctuelle par un avocat pour les éléments plus sensibles tels qu'un licenciement, il devenait nécessaire d'avoir un suivi plus précis par rapport à ces aspects légaux.

C'est donc à la suite de la croissance rapide de l'entreprise et des problématiques qui en découlent que les dirigeants ont commencé à réfléchir à la création d'un service RH et à l'engagement d'un

responsable RH, non seulement pour venir soutenir la partie administrative, mais aussi pour élaborer une vraie stratégie RH :

« Je dirais qu'à partir de 2021, on a commencé à se dire bon, il serait important d'avoir une personne qui s'occupe à 100% de ça pour pouvoir non seulement réaliser ce qui est, on va dire, déjà fait, l'administratif, et cetera, et puis mettre en place une vraie stratégie, une vraie gestion des ressources humaines. Et nous aider à réfléchir à la structure, on va dire, la structure de base elle est là, elle ne change pas, mais voilà, comment organiser ça ? Comment optimiser chaque département pour que ça fonctionne au mieux ? » (Entretien 2, dirigeante).

Les dirigeants étaient déjà décidés à engager un responsable RH et conscients que cela était nécessaire. Le cabinet de recrutement avec lequel ils travaillaient à l'époque les a confortés dans leur idée lorsqu'ils ont discuté de la structure de l'entreprise et de son évolution. Cette personne les a aidés à préciser certains éléments notamment la place de cette fonction dans la structure. Finalement, la décision a été prise à l'été 2021.

Cette idée de créer un service RH et d'engager une personne qui y serait dédiée est venue des dirigeants. Le comité de direction n'avait pas soulevé la réflexion mais selon la dirigeante, *« ils n'ont pas freiné »* lorsqu'ils leur en ont parlé (Entretien 2, dirigeante).

« Ça paraît logique quand le nombre de personnes augmente très fort, il vaut mieux s'organiser et avoir quelqu'un qui s'occupe de ça. Mais ce n'est pas dans mes compétences disons. Donc oui, on en était informé et on n'a sûrement pas freiné, non » (Entretien 6, comité de direction).

Ils ont alors entamé le processus de recrutement du futur responsable RH. Les dirigeants ont travaillé avec un chasseur de têtes, avec qui ils avaient eu l'occasion de collaborer à plusieurs reprises auparavant et qui comprenait donc l'entreprise et sa culture mais également le profil recherché pour correspondre à cette culture. Cela était très important pour eux car ils souhaitaient un profil qui puisse correspondre parfaitement à la société et sa structure de PME.

Ils recherchaient une personne expérimentée qui puisse apporter de nouveaux éléments et une réelle valeur ajoutée. Ils ne souhaitaient donc pas engager un jeune RH au début de sa carrière :

« On n'aurait jamais engagé un junior ou une personne qui a 4-5 ans d'expérience pour ce profil, enfin pour ce poste-là » (Entretien 2, dirigeante).

« Ce qu'on recherchait, c'était de l'expérience. Ça ne sert à rien d'aller chercher un junior pour le former puisque je ne savais pas le former » (Entretien 3, dirigeant).

Ce background était très important pour eux car ils attendaient de lui qu'il arrive avec ses idées et qu'il puisse faire bouger les choses.

Outre l'expérience, ils souhaitaient que cette personne puisse s'occuper « à la fois de l'administratif et de la stratégie, qu'elle puisse allier les deux » (Entretien 2, dirigeante). Étant donné que cette personne serait la seule à occuper cette fonction, cela était essentiel. Il fallait quelqu'un « qui accepte de prendre l'entièreté de la fonction. Donc il n'y a pas d'assistant pour faire la paie, il n'y a pas quelqu'un qui va gérer les plans de formation. Voilà c'est de dire OK je prends tout de A à Z et c'est moi qui gère le tout de A à Z » (Entretien 3, dirigeant). Cette recherche représentait un réel challenge pour les dirigeants car selon eux, trouver quelqu'un capable de prendre en main la stratégie mais qui accepte également de s'occuper des tâches administratives n'était pas évident. Cependant, cela leur a permis également de vendre le poste. Nombreux sont les candidats qui se sont présentés en souhaitant retrouver cette vue sur l'aboutissement de leur travail et les conséquences de leurs choix.

Un troisième élément déterminant dans le choix du futur responsable RH était qu'il puisse s'adapter parfaitement à la culture PME de l'entreprise où les rôles ne sont pas cloisonnés et où il y a une certaine dynamique. Selon la dirigeante, beaucoup de postulants venaient de plus grosses sociétés, certes avec beaucoup d'expérience et de background, mais n'étaient pas forcément aptes et prêts à repasser dans un contexte PME, où les rôles sont moins figés, où il faut être flexible et prêt à repasser dans l'opérationnel. Le dirigeant ajoute que cette adéquation avec la culture PME de l'entreprise est essentielle, particulièrement pour le poste de responsable RH :

« Il s'agit d'un point d'attention pour tous les recrutements. Mais peut-être encore plus pour le RH parce qu'il doit vraiment rentrer dans la culture et accompagner cette culture d'entreprise dans laquelle il arrive » (Entretien 3, dirigeant).

La seule personne interne à l'entreprise qui a été consultée pour l'engagement du responsable RH a été un des membres du comité de direction. Il a rencontré les deux derniers candidats restant en course pour le poste afin de donner son avis et son ressenti quant à la relation et la collaboration qu'il pourrait avoir avec chacun d'eux :

« En fait, il en restait 2 des candidats. Je ne sais pas combien il y en avait au départ, mais il en restait 2. [Les dirigeants] m'ont demandé de les voir sans eux. Je me souviens, j'étais ici [salle de réunion] donc j'ai vu [le RH actuel] et j'ai vu la candidate et puis après [les dirigeants] m'ont demandé mon feedback par rapport à eux » (Entretien 4, comité de direction).

Les dirigeants se sont alors ensuite mis d'accord sur la personne à engager et avant même son arrivée, de nombreux objectifs lui ont été fixés. Dès l'annonce, étaient repris dans l'offre d'emploi les divers éléments liés à la mise en place d'un service RH « compétent et efficace » et à la prise de décision au sein du comité de direction. Les objectifs plus précis à court terme mais également ceux à plus long terme lui ont été présentés un peu avant sa prise de fonction. Cela allait de la reprise de la gestion de la paie et de l'administratif à l'analyse des besoins RH en restructuration et recrutement, à la structuration

d'une gestion des compétences et de la formation, à la réflexion sur le package salarial en passant par la mise à jour des documents légaux, la communication, l'organisation des événements en interne, l'analyse des cas critiques ou encore le suivi des absences. Ce sont les objectifs qui ont été fixés initialement, les projets sur lesquels il devait travailler, mais de nombreux projets se sont rajoutés par la suite.

En conclusion, la décision de Meurens Natural de créer un service RH répondait à un besoin crucial de soutien à la croissance et de professionnalisation de la fonction RH. Le profil de responsable RH recherché était un professionnel expérimenté et multicompétent capable de prendre en charge l'ensemble des aspects de la fonction RH, tout en s'adaptant à la culture et aux besoins spécifiques de l'entreprise.

3.2 Prise en main et professionnalisation de la fonction par le responsable RH

Une fois le recrutement réalisé, il a été temps d'annoncer l'arrivée du responsable RH. Les dirigeants expliquent ne pas avoir annoncé créer un poste dédié à la GRH et chercher à recruter la personne adéquate. Seuls les membres du comité de direction en ont été informés préalablement. Les collaborateurs n'ont été informés qu'une fois le responsable RH engagé. L'annonce était prévue soit lors d'une communication orale sur le terrain soit par affichage ou par mail. Le responsable RH explique ne pas avoir été présenté à tout le personnel, c'est lui qui s'est présenté à chacun lorsqu'il les rencontrait.

La prise en main de la fonction a, avant toute chose, débuté avec le hand over du dirigeant initialement en charge de ces matières. Ce dernier a formé le responsable RH aux différents outils du secrétariat social afin que le responsable RH puisse reprendre rapidement la paie qui était l'élément essentiel. Cette reprise en main consistait aussi pour le responsable RH à analyser l'exactitude des données et des salaires minimums versés. Après analyse, il a donc procédé à la correction de certaines erreurs. Cela constituait sa priorité première et il nous explique pourquoi :

« Alors pourquoi est-ce que c'était la paie ? Parce que c'est ça qui donne de la crédibilité à la fonction et c'est ça qui donne de la crédibilité par rapport aux gens. Parce que les gens, ils attendent que le gars des ressources humaines les paye. Et après on peut parler de plan de développement ou autre. Mais si on n'est pas payé, c'est un peu compliqué » (Entretien 5, responsable RH).

Il a également repris certains projets et activités qui étaient en cours comme le déménagement des employés du site de Herve vers le site de Thimister. Ça a été l'occasion pour lui de prendre pied de façon très concrète dans le quotidien des collaborateurs mais aussi de constater que certains projets n'étaient pas fort pris en charge par les dirigeants par manque de temps. Tous les éléments nécessaires au déménagement étaient prêts mais personne n'était désigné pour prendre en main le déménagement et les

impacts sociaux de celui-ci. Il a alors constitué un groupe projet afin de mettre en route la démarche et accompagner le changement.

Après cette première étape de reprise d'activité, il n'a pas été question pour le responsable RH d'établir un plan d'action clairement défini avec des échéances. Aucun planning précis n'a donc été construit pour suivre la professionnalisation de cette fonction, seuls des objectifs à atteindre fixés au départ mais sans échéances fixes. Le responsable RH explique cela par le manque de maturité de l'organisation et leur manque de compréhension pour certaines choses :

« C'est assez compliqué de venir avec des plans finalisés ou précis, avec des milestones assez précises quand ce dont tu parles, ça n'a pas de consistance, quand les gens ne comprennent pas de quoi tu parles » (Entretien 5, responsable RH).

Il s'attendait à ce manque de maturité mais *« [il] ne s'attendait pas à devoir expliquer ce qu'est un plan de formation, [il] s'attendait à ce qu'ils soient un cran plus loin »* (Entretien 5, responsable RH). Il explique aussi par exemple que créer un plan d'action sur la sécurité et demander aux managers de la gérer n'était pas envisageable car ils ne savaient pas identifier qui était leur conseiller en prévention.

Il ajoute également que ce n'est ni sa manière de fonctionner, ni sa première approche *« de s'enfermer dans un calendrier, dans une suite d'actions. [Il] préfère plus d'agilité »* (Entretien 5, responsable RH).

Il a donc préféré réaliser un état des lieux de la situation en matière de ressources humaines mais aussi de gestion globale de l'entreprise et de son organisation. Cet état des lieux a donné un rapport d'étonnement que le responsable RH a présenté aux dirigeants et comité de direction quelques mois après son arrivée. Dans ce rapport, il a détaillé la vision de l'entreprise et de l'organisation qu'il a pu se faire au bout de trois mois, notamment en termes de management, de sécurité, de gestion administrative, d'évaluation, de recrutement, de formation et de concertation sociale. Pour lui, beaucoup de choses étaient manquantes telles que les descriptions de fonction, le feedback aux équipes ou encore la formation. De plus, rien n'était formalisé, il manquait d'optimisation notamment en termes d'interfaçage entre le logiciel de pointage et le logiciel de paie. En outre, des erreurs étaient présentes dans les règles de paie. Il leur a alors présenté l'entreprise comme il la voyait, c'est-à-dire *« une entreprise qui avait été construite avec des fondations pour 2 étages où ils étaient déjà à 5 étages et ils étaient encore en train de construire un 6^e et 7^e »* (Entretien 1, responsable RH). Pour expliquer ceci, il a donné l'exemple des formations : *« On veut former les gens, mais comment veux-tu donner des formations si le contenu n'est pas déterminé et si les compétences clés liées au poste ne sont pas identifiées ? »* (Entretien 1, responsable RH). Il a donc pointé l'absence de bases qui rendait le projet instable. C'est ce rapport d'étonnement qui a déterminé une série de priorités pour renforcer ces bases qui sont encore aujourd'hui d'actualité. À titre d'exemple, les erreurs dans les règles de paies ont été rapidement résolues et en janvier de cette année, le responsable RH a géré le changement de secrétariat social. Cependant en ce

qui concerne l'interfaçage du logiciel de pointage et du logiciel de paie, les démarches ont été entamées mais cette intégration n'est pas encore opérationnelle.

Intéressons-nous maintenant concrètement à la manière dont le responsable RH travaille et ce qui influence cette manière de travailler.

Pour le responsable RH, chaque RH est différent et sa manière de travailler également. Il y a beaucoup de choses qui influencent la façon dont il a pris sa fonction dans l'entreprise :

« Tu as la formation, tu as le bagage de la personne, tu as son expérience, puis tu as sa personnalité qui fait que demain celui qui prend ma place, ce ne sera pas la même chose. Même s'il a fait les mêmes études que moi, même s'il a à peu près le même parcours professionnel, il va amener une personnalité qui est différente » (Entretien 5, responsable RH).

Dans un premier temps, il explique que son expérience de près de 30 ans dans le domaine des ressources humaines et plus de 20 ans en tant que responsable RH dans différentes entreprises lui a permis d'acquérir de nombreuses connaissances mais aussi une certaine expertise qu'il peut transposer chez Meurens Natural. Grâce à son expertise, il peut donner une méthodologie et approche qu'il adapte ensuite à l'entreprise :

« Quand je suis arrivé, par exemple, l'entreprise ne savait pas comment fixer le salaire du responsable d'équipe. Ben ça, moi je sais répondre. Je sais répondre quel est le delta entre les opérateurs les plus hauts et les responsables d'équipe dans d'autres entreprises que j'ai côtoyées » (Entretien 5, responsable RH).

Dans un second temps, au cours de sa carrière, il s'est constitué un réseau important de professionnels du métier avec qui ils organisent régulièrement des groupes de travail sur de nombreuses thématiques. De plus, il fait partie de nombreux regroupements tels que l'ADP (association des professionnels RH), Fevia (fédération de l'industrie alimentaire belge) ou encore Alimento, (regroupement de services sectoriels dans le secteur de l'alimentaire). Ces différents réseaux lui permettent de pouvoir réaliser certaines comparaisons avec ce qu'il se passe dans les autres entreprises mais également de reprendre les bonnes idées qui y ont émergé :

« Je pense que ça intéresse beaucoup [les dirigeants] d'avoir ce type de référence, ils me demandent régulièrement : "mais comment est-ce qu'on fait dans les autres entreprises de l'alimentaire ?" Ils sont très à l'écoute » (Entretien 5, responsable RH).

Enfin, sa personnalité et son profil influencent également ses méthodes de travail mais cela doit *« faire écho dans l'entreprise dans laquelle la personne arrive »* (Entretien 5, responsable RH). Il ajoute que *« un RH hyper relationnel qui arrive dans une entreprise qui ne fonctionne que par procédure, que*

de manière très distante, sans doute qu'il n'y a pas un bon "fit" de personnalité » (Entretien 5, responsable RH). Dans ce cas-ci, le responsable RH a eu l'impression que son profil était en adéquation avec ce que l'entreprise recherchait, c'est-à-dire cet esprit, cette dynamique et cette souplesse PME où tout était à développer et où il prendrait en charge l'administratif mais également le développement plus stratégique de la fonction. Ce projet était quelque chose qui le motivait réellement.

« Moi j'ai plutôt un profil de change manager donc mon rôle à moi c'est d'amener le changement, c'est d'amener la professionnalisation. C'est d'inspirer, c'est de coacher pour y arriver; c'est de mettre les outils en place pour y arriver » (Entretien 5, responsable RH).

Son but à lui est de faire évoluer l'entreprise *« y compris sur des choses dont elle n'a pas conscience aujourd'hui [...] en faisant bouger toute l'entreprise en même temps. Donc en faisant bouger l'organigramme, en faisant bouger les compétences, en impliquant les gens pour rayonner un max »* (Entretien 5, responsable RH). Il estime que la gestion des ressources humaines n'est pas quelque chose qui lui appartient : *« L'enjeu, c'est que la gestion des ressources humaines, elle appartienne au management, ça c'est une conviction depuis longtemps »* (Entretien 5, responsable RH). C'est pour ces différentes raisons, que dans ses projets actuels, il est en train de former au management les différentes personnes responsables d'autres collaborateurs. Selon lui, ces personnes ne savent pas toutes *« ce qu'est un manager et donc avant de les embarquer dans un projet de développement des compétences ou de gestion de l'absentéisme, il vaut d'abord mieux avoir cette réflexion sur c'est quoi un manager »* (Entretien 5, responsable RH). Il a la volonté de développer les compétences managériales des responsables de département et de leur faire prendre conscience de l'importance de leur rôle dans la gestion de leur équipe et dans le développement de leurs travailleurs.

En somme, nous constatons que sa manière de travailler est déterminée par une combinaison d'expérience, de réseautage professionnel, de personnalité et de vision stratégique.

Analysons dès lors, concrètement comment il procède afin de mettre en place des choses dans l'entreprise et comment il priorise les divers projets et objectifs.

Une première chose qu'il a immédiatement précisée est l'importance de ne pas arriver avec un modèle tout fait, *« un modèle qui se plaque à l'entreprise et que l'entreprise n'y comprenne rien »* (Entretien 5, responsable RH). Certes, il est arrivé avec son expérience et ses connaissances en RH de ce qui devait être fait et comment mais cela *« aurait été en décalage par rapport aux pratiques existantes de l'entreprise »* (Entretien 5, responsable RH). À titre d'exemple, aucune évaluation n'était réellement mise en place jusque-là et les managers ne savaient donc pas évaluer la performance de leurs équipes, *« à quoi bon alors mettre en place des objectifs et leur suivi ? Ça aurait été complètement en décalage »* (Entretien 5, responsable RH). Selon lui, les personnes n'auraient pas compris et il les aurait perdues

dès le départ. Travailler avec elles et prendre l'organisation en cours de route avec une démarche plus « soft », c'est-à-dire en expliquant et en prenant le temps de construire avec elles, prend certes plus de temps mais cela est plus efficace selon lui :

« Donc c'est ça pour moi la différence entre un consultant RH, qui vient vendre son truc, qui ne s'occupe pas que les gens aient vraiment bien compris ou pas, que le management soit mature pour le gérer ou pas ou un RH engagé qui fait partie de l'équipe de l'entreprise et qui a des référentiels. Mais ces référentiels, il doit les utiliser comme de la plasticine qu'il vient mettre sur l'organisation pour aider l'organisation à progresser » (Entretien 5, responsable RH).

En outre, une première stratégie dont il nous a fait part afin d'avancer dans la mise en place des différents projets tout en étant sûr d'embarquer les collaborateurs avec est de jouer sur des « fenêtres d'opportunités ». En fonction des informations qui lui remontent du personnel, des informations données par les dirigeants ou encore en fonction de ce qu'il constate, il se fixe des choses sur lesquelles travailler et il introduit le projet lorsqu'une opportunité se présente.

Afin d'illustrer ses propos, il reprend deux exemples de projets. Le premier est celui de la création des grilles salariales et des possibilités d'évolution qui y sont liées. À son arrivée, il avait constaté que les personnes étaient peu satisfaites du système en place et ne comprenaient pas comment leur salaire évoluait réellement. Les modes d'évolution salariale étaient liés aux indexations et les différents paliers valaient un euro en ce compris l'index :

« Les règles n'étaient pas claires, si tu avais ton euro une année où il y avait un index faible, ben t'avais vraiment ton euro, t'étais content, mais sinon t'avais l'impression qu'on ne t'avait pas donné un euro mais peut être septante cents parce que tout le monde avait été augmenté de 30 cents » (Entretien 5, responsable RH).

Début 2023, l'index étant de 11%, les modes d'évolution salariale ont été mis à mal. C'est cette indexation importante que le responsable RH a pris comme opportunité pour retravailler les grilles salariales et les modes d'évolution liés. Depuis, le travail pour définir des grilles salariales claires est en cours mais il a déjà été convenu qu'elles évolueraient avec l'index et que les possibilités d'évolution viendraient s'y ajouter :

« C'est pour ça que je te donne l'exemple de l'indexation de 11%. Le malaise était identifié et en fait, l'indexation a été mon levier pour aller plus vite dans la mise en place de ces questions-là » (Entretien 5, responsable RH).

Un autre exemple qu'il reprend est celui de la sécurité. Le RH avait identifié la sécurité comme aspect critique où rien n'était « sous contrôle » et un jour, un accident grave s'est produit à l'usine et l'inspection est venue sur place. « Et donc évidemment ça, ça donne de la crédibilité à l'observation que j'avais faite. Puisqu'on avait identifié qu'on n'avait pas de conseiller en prévention, que nos risques

n'étaient pas clairement identifiés et que c'était un risque pénal » (Entretien 5, responsable RH). Il a profité de cet événement pour initier son projet sur l'amélioration de la sécurité.

Cette stratégie lui permet de prioriser les éléments sur lesquels travailler. *« C'est cette dynamique-là qui met le focus sur une priorité ou sur une autre un petit peu plus facilement »* (Entretien 5, responsable RH). Mais c'est également cette stratégie qui lui permet d'avancer plus rapidement sur certains projets.

Cependant, *« le problème, c'est qu'il y a beaucoup d'opportunités ici »* (Entretien 5, responsable RH) et par conséquent il y a beaucoup de projets sur lesquels travailler, et ce, en même temps parfois. Il explique que c'est pour cette raison qu'il a pris du retard sur certains éléments :

« Quand on reprend ce que j'avais identifié comme chantier, bah tu en vois encore quand même quelques-uns qui ne sont pas tout à fait finalisés mais qui sont d'actualité encore » (Entretien 5, responsable RH).

Une autre stratégie qu'il utilise afin de travailler et d'avancer dans les différents projets consiste à ne pas le faire seul car il est alors parfois plus compliqué d'initier des changements étant seul dans son service :

« En fait, j'ai un problème de masse critique, donc aujourd'hui, si je suis tout seul à vouloir implémenter des choses, c'est compliqué, parce que c'est moi qui dois toujours convaincre des choix » (Entretien 5, responsable RH).

Il explique alors qu'il est nécessaire de s'entourer de personnes pour appuyer ses idées grâce à leurs points de vue complémentaires de gestion professionnelle. À titre d'exemple, il s'est fait aider d'un consultant pour réaliser la description des compétences. Celui-ci est venu avec des outils et son expérience de gestion de projet et étant plant manager spécialisé dans l'agroalimentaire, il a vite été reconnu au sein de l'entreprise. Le responsable RH a également fait appel à un consultant pour l'aider à développer et gérer le projet d'excellence opérationnelle afin de maximiser les performances en termes de productivité, de qualité et de réduction des coûts. Grâce à cet appui de personnes externes, il donne plus de crédibilité aux projets qu'il souhaite mener et peut plus facilement appuyer les changements nécessaires et les initier.

Enfin, même si ces différentes stratégies lui permettent d'avancer et d'initier certains projets, il insiste sur le fait d'accompagner le changement. Dès qu'il initie un projet, il explique qu'il est important *« d'expliquer, de réexpliquer pourquoi et de venir avec la raison du changement pour eux, il faut expliquer au fur et à mesure et mettre de la cohérence à chaque fois que c'est possible »* (Entretien 5, responsable RH). Il reprend l'exemple des plans de formations qu'il est en train de développer et qui constituent un réel changement pour les managers et leurs travailleurs car ils n'existaient pas auparavant :

« Il faut expliquer en quoi avoir un plan de formation, c'est pour eux et ça les aide eux. Alors certes, il y a une obligation légale, mais avant tout, c'est quoi le sens de ce qu'on est en train de faire, pas pour nous RH, ça on s'en fout, mais pour eux et donc c'est essayer de redonner du sens pour les gens » (Entretien 5, responsable RH).

Cependant, ces stratégies ne fonctionnent pas à elles seules pour avancer dans la professionnalisation de la fonction RH. Il est nécessaire selon lui de tenir compte, entre autres, des attentes des collaborateurs. Afin de créer une bonne relation avec les collaborateurs et cerner leurs attentes, il est important pour le responsable RH d'avoir une certaine proximité avec eux et d'être accessible. Il s'agit d'une structure au départ très familiale, qui a su garder cet esprit familial malgré la croissance et c'est quelque chose d'important dans la culture de l'entreprise :

« Aujourd'hui on est plus dans une tradition de communication orale davantage qu'une communication écrite. Ça, ça reste et donc il faut prendre le temps de parler avec les gens. Et je pense que je parle avec tout le monde de manière quotidienne, quoi » (Entretien 5, responsable RH).

« Allez, depuis le début, c'est la technique de la discussion, de la porte ouverte, de la tasse de café au moment où il faut » (Entretien 5, responsable RH).

Le responsable RH explique également qu'à son arrivée, il a décidé d'installer son bureau en bas, à côté de la cafétaria et non en haut où sont situés l'ensemble des autres bureaux, dont ceux des dirigeants. Il souhaitait grâce à cela, que les collaborateurs viennent le trouver plus facilement et « sans craintes ».

Sur base de ce que lui rapportent les personnes, il cerne les besoins pour fixer les projets sur lesquels travailler, c'est grâce à cela qu'il arrive à faire bouger les choses. Par exemple, un projet qui a fait l'objet de ses priorités a été la mise en place de congés supplémentaires pour les ouvriers comme pour les employés. Cette demande venait initialement des travailleurs qui souhaitaient plus de congés car ils estimaient en bénéficier moins que dans d'autres entreprises du même secteur.

Dans l'élaboration de ses actions, outre les attentes des collaborateurs, il tient également compte de la stratégie de l'entreprise. En fonction de celle-ci, les priorités ne sont pas les mêmes. À titre d'exemple, aujourd'hui, comme nous l'expliquait le dirigeant, la stratégie est de se professionnaliser pour pouvoir continuer à évoluer :

« Il faut que tout se professionnalise parce qu'on voit que la concurrence arrive. On a peut-être été un peu les seuls pendant quelques années et donc là, tant qu'on livrait, c'était bon. Maintenant, il faut livrer mais bien et à bon prix, c'est ça la différence.

L'ensemble des départements doivent donc se professionnaliser. Le RH a un rôle à jouer à ce niveau-là » (Entretien 3, dirigeant).

Cette stratégie a donc des répercussions sur les actions à accomplir par le RH. Une de ses priorités actuelles est également de renforcer l'équipe de production en recrutant un responsable de production expérimenté :

« Maintenant, la stratégie aujourd'hui de l'entreprise, c'est de se renforcer hein, c'est vraiment d'être beaucoup plus costaud. Et donc ça influence le recrutement par exemple. Donc eux sont intéressés par un RH plus expérimenté. Mais ils sont aussi intéressés que je leur trouve un responsable de production plus expérimenté » (Entretien 5, responsable RH).

Comme nous l'avons constaté, beaucoup de liberté est laissée au responsable RH dans la manière de réaliser ses tâches et objectifs. Ce n'est pas pour autant qu'il travaille seul dans son coin en autonomie. Une réelle collaboration est instaurée que ce soit avec les dirigeants ou les collaborateurs. Comme nous avons pu le constater lors de nos observations, il y a énormément de communication entre le responsable RH et les deux dirigeants, ils parlent beaucoup ensemble. Fréquemment ils font des points de manière informelle dans le bureau, parfois pour pas grand-chose et parfois sur certains sujets plus sensibles. De plus, le responsable RH informe les dirigeants quand il a de nouvelles idées, et ce, avant de les mettre en place lorsque cela concerne des aspects plus « touchy ». Comme nous l'expliquent les dirigeants, des éléments ou projets sont d'abord discutés à trois, entre eux et le RH, et parfois d'autres éléments sont discutés en comité de direction. Cela se fait de manière plutôt informelle, des réunions ne sont pas fixées de manière précise dans l'agenda. Quand ils ont besoin de parler de certaines choses, ils se le disent, fixent une réunion et en discutent :

« Parfois il revient vers nous ou on va vers lui, et on se dit voilà, qu'est-ce qu'on se refixe comme priorité ? Parce que parfois, ça part un peu dans tous les sens. Il y a tellement de choses qu'à un moment donné, on se dit, allez, on se remet autour de la table et on fixe ou refixe ensemble une priorité » (Entretien 2, dirigeante).

Cette relation de collaboration est également bien établie avec les responsables des différents process et les collaborateurs nous explique un des membres du comité de direction. Les relations sont très bonnes et il y a une grande ouverture à la discussion :

« Il collabore avec moi ou mes collègues, il n'est pas sur son île et ne communique pas par mail. Il y a une collaboration. Et donc quand lui a une idée ou quand j'en ai une, on en parle. C'est toujours de manière informelle au début et après ça devient peut-être plus formel en impliquant la direction » (Entretien 4, comité de direction).

Le responsable RH confirme que sans collaboration avec les travailleurs, il ne serait pas possible de mettre en place des choses qui tiennent la route. Il prend l'exemple de la création des listes de compétences pour les différents postes :

« Évidemment on implique la hiérarchie de la production. Parce que moi, ce qu'on doit mettre derrière hydrolyse, je n'en sais rien, évidemment. Ce sont eux qui font ce travail-là. Les différentes lignes qui sont dans le fichier, je ne sais rien en dire » (Entretien 1, responsable RH).

Par conséquent pour mettre en place des initiatives, pour travailler sur certains projets, il collabore avec les personnes directement concernées par ce projet et leur demande leur avis sur ses propositions et les moyens de les mettre en place. Ils s'ajustent ensuite au cours de plusieurs réunions. Une fois que le responsable RH arrive à quelque chose de cohérent avec les managers, il présente le projet quasi finalisé aux dirigeants qui donnent également leurs avis. Des adaptations sont alors parfois nécessaires afin d'aboutir au projet finalisé. Comme le responsable RH le dit souvent ce sont les dirigeants qui restent les décideurs finaux, lui peut proposer et conseiller mais il n'implémente rien sans leur accord.

En outre, depuis l'instauration d'une délégation syndicale en septembre 2023, le RH doit également travailler avec celle-ci. Depuis son instauration, la collaboration se passe très bien et des réunions de délégation syndicale sont organisées fréquemment :

« C'est tout nouveau, ce ne sont pas des délégués très expérimentés, ce sont des tout jeunes délégués. Et donc ça se passe bien, ce qui est sympa parce que je pense que les patrons avaient un peu peur aussi que ça se passe dans un climat hostile et à priori ce n'est pas le cas » (Entretien 1, Responsable RH).

Enfin, le responsable RH nous a fait part des difficultés qu'il a pu rencontrer et qu'il rencontre encore dans la professionnalisation de la fonction RH. Tout d'abord, une première difficulté pour lui est de devoir jongler entre les tâches administratives et le développement stratégique de la fonction RH :

« Ce qui est une des difficultés pour moi, c'est qu'à la fois, aujourd'hui, j'ai fait les paies, gérer les saisies, les pointages et ce bazar-là. Et en même temps, hier, on faisait de la stratégie management et objectifs 2024 et déterminer comment on va décliner les objectifs stratégiques de l'entreprise parmi le personnel, donc ce n'est pas évident » (Entretien 1, responsable RH).

Ce n'est pas évident pour lui car il doit avancer sur tout en même temps et par conséquent il prend du retard sur certains projets. Il est conscient que certains projets qu'il a entamés au départ ont pris plus de temps que prévu et *« qu'il est temps de faire un peu attention à certains projets qui doivent être*

clôturés » (Entretien 5, responsable RH). Mais en même temps il estime que ce n'est pas de sa seule responsabilité. Il prend notamment l'exemple du projet sur les grilles salariales :

« C'est assez facile de remettre de l'ordre dans les salaires, il faut qu'ils soient légaux, et cetera. Ok, ça c'est fait, c'était le plus facile. Mais la question des gens, c'est "comment est-ce que je peux continuer de progresser au niveau salarial, pourquoi est-ce que mon salaire est différent de celui de mon collègue ?". Voilà là, ça coince car on n'avait pas de formation structurée, de liste de compétences. On ne savait s'appuyer sur rien au moment de l'évaluation et évidemment, sans ça, on ne sait pas dire si le gars connaît suffisamment pour mériter le salaire qu'on lui donne ou s'il y a encore des trous dans la raquette et qu'il faut encore le former. Mais ça moi je ne peux pas le faire tout seul » (Entretien 5, responsable RH).

Il a besoin pour cela d'appui de la ligne hiérarchique et des personnes travaillant sur le terrain. De plus, il ajoute que ce projet a aussi pris plus de temps car *« du côté de la direction, on [lui] disait, écoute, faut encore qu'on réfléchisse »* (Entretien 5, responsable RH). Comme expliqué auparavant, ce n'est pas lui le dernier décideur, il lui faut aussi l'aval de la direction.

En outre, il explique que cela prend du temps d'amener le changement et de faire prendre conscience de la nécessité d'évoluer et de se professionnaliser. Il explique notamment qu'à son arrivée, il avait déjà pris conscience de certaines choses qui n'allaient pas dans l'entreprise mais que les dirigeants n'étaient pas prêts à l'entendre :

« Ce que [la dirigeante] vient de dire ici en disant "ouais mais merde hein, maintenant faut que chacun joue son rôle et on va leur rappeler de façon de façon très claire maintenant", j'avais déjà dit à l'époque qu'il y avait des gens qui ne faisaient pas ce qu'ils devaient faire. Mais à l'époque, ils ne voyaient pas comment traiter ce genre de chose. Ici, elle vient me trouver en disant "dis, on se fait cette réunion ? Et c'est une réunion de décisions et d'actions maintenant, on ne chipote plus" » (Entretien 5, responsable RH).

Il explique alors qu'une fois que c'est plus clair pour les dirigeants ou même les managers parfois, il peut alors plus facilement avancer dans la professionnalisation de la fonction. Cependant, parfois il explique ne pas pouvoir se permettre d'attendre les personnes qui ne suivent pas immédiatement car il y a des choses qu'il faut faire évoluer.

Enfin, il sait qu'il peut frustrer certaines personnes en avançant et que les projets sur lesquels il travaille ne font pas toujours l'unanimité mais en même temps pour professionnaliser, il y a des choses qui doivent être faites :

« Tout ce que je perçois comme étant des problématiques, je les classe par rapport à ma sensibilité et par rapport à ce qui peut être prioritaire pour ma fonction. Par exemple

l'intégration automatique des pointages c'est prioritaire pour moi parce que c'est très consommateur de temps et que c'est une source d'erreur et donc d'insatisfaction. Maintenant je sais que personne dans l'entreprise, n'est d'accord que son dossier passe après pour cette raison-là, tu vois ? Je suis sûr, les gens vont trouver ça intéressant quand ils y gagneront quelque chose. Mais si je dis que je mets un recrutement en retard pour ça, on va me dire "non laisse ça de côté". Donc voilà c'est ça qui est toujours un peu difficile, il faut tracer sa route » (Entretien 1, responsable RH).

Cependant, il explique que cette route n'est jamais droite et qu'elle peut être influencée par beaucoup d'autres éléments qui s'ajoutent au fur et à mesure. L'essentiel pour lui est de rester concentrer sur « *les besoins des différentes parties prenantes dans l'entreprise* » qui sont certes différents mais auxquels il faut pouvoir essayer de répondre (Entretien 1, responsable RH).

3.3 Point de vue des collaborateurs

Les collaborateurs ont plutôt bien accueilli la mise en place du service RH et même mieux que ce que les dirigeants n'auraient pensé. Les dirigeants avaient quelques craintes notamment sur le fait que les collaborateurs puissent « *avoir l'impression qu'on mette une espèce de belle-mère ou quelque chose comme ça* » (Entretien 2, dirigeante). Mais au contraire, au vu de la croissance de l'entreprise et du nombre de collaborateurs toujours plus important, les managers se sont rendu compte que « *ça devenait beaucoup trop gros pour [le dirigeant], que ce n'était plus possible de gérer ça comme ça* » (Entretien 8, comité de management). Par conséquent au cours des entretiens, nous avons pu constater que les retours étaient très positifs, la décision d'engager un responsable RH leur a paru normale et nécessaire :

« La première chose que j'ai dit quand j'ai vu l'annonce : "c'est une bonne chose parce qu'on en a besoin. Ce sera beaucoup plus efficace" » (Entretien 12, comité de management).

« J'ai trouvé que c'était une bonne chose parce que [le dirigeant] faisait bien son travail quand il s'occupait du RH. Mais voilà, faire tant de choses à la fois, quand on était une dizaine, ça va. Mais maintenant qu'on est 30, il faut gérer quoi. Il faut gérer. Ce n'est pas plus mal un RH. Toutes les sociétés ont un RH » (Entretien 13, délégué syndical).

Tous soulignent le fait qu'auparavant quand il y avait moins de collaborateurs le dirigeant s'occupait « *très bien* » de la RH même si « *ce n'était pas très proactif* » (Entretien 6, comité de direction). Cependant, certains collaborateurs soulignent également le fait que rien n'était fort formalisé, qu'en termes de formation, de recrutement, d'évaluation des compétences ou de gestion des pointages, beaucoup de points d'amélioration pouvaient être apportés. Par conséquent, ils ont vu en l'arrivée d'un responsable RH l'occasion de structurer, d'encadrer et d'apporter un meilleur suivi de tous ces aspects :

« On était un peu dans l'amateurisme et des points étaient traités vraiment très superficiellement, parce qu'on n'avait pas quelqu'un pour aller plus en profondeur. Il y avait certainement des choses qui étaient négligées aussi. Et donc, je pense que ça méritait vraiment d'avoir un département RH avec plus de ressources pour pouvoir approfondir ces domaines-là d'une manière plus importante » (Entretien 9, comité de management).

Lorsque le responsable RH est arrivé et qu'il a pris en main la fonction RH, la transition s'est effectuée de manière assez naturelle et rapide selon les managers et superviseurs, *« il n'y a pas eu une réunion pour redéfinir clairement les rôles de chacun. Ça semblait tellement clair... C'était logique »* (Entretien 10, superviseur). La plupart des managers étaient conscients du rôle que pouvait avoir un responsable RH. Cependant, pour certains c'était moins évident. Un des superviseurs explique notamment que pour lui, à l'arrivée du responsable RH, c'était un peu ambigu et flou de savoir avec qui il devait traiter pour certains aspects et que les attributions du RH n'étaient pas toujours claires pour lui :

« Les ressources humaines, ça veut dire beaucoup de choses et pas grand-chose à la fois. On sait qu'il y a toute la gestion contrat et règlement de travail, etc. Mais il y a aussi forcément toute la gestion humaine où là, c'est un peu flou dans mon esprit par moments. Quelles sont les attributions des ressources humaines ? Est-ce que c'est l'attribution des ressources humaines ou pas ? Donc, voilà, il a fallu intégrer forcément tous ces concepts-là » (Entretien 11, superviseur).

Les managers expliquent également que d'autres personnes dans l'entreprise n'étaient pas forcément conscientes du rôle que le RH détenait. Plusieurs d'entre eux évoquent le fait que pour plusieurs employés ou ouvriers, notamment ceux n'ayant travaillé que dans cette entreprise, les attributions précises du RH étaient plutôt floues :

« Je ne suis pas certaine qu'ils sachent exactement à quoi ça sert un RH, à part pour embaucher des gens » (Entretien 8, comité de management).

Selon une manager, pour certaines personnes *« il aurait fallu une explication plus claire du rôle que le RH allait jouer »* (Entretien 7, comité de management) notamment pour clarifier ce que les personnes pouvaient attendre ou non de cette fonction.

Depuis l'arrivée du responsable RH dans l'entreprise et la création du service RH, de nombreux changements positifs ont pu être observés selon les managers.

Tout d'abord, tous les managers nous ont fait part du fait qu'ils ont trouvé en la personne du responsable RH un soutien et une personne vers qui se tourner pour tous les aspects RH lorsqu'ils ont des questions ou préoccupations, quelqu'un qui peut les conseiller dans la gestion de leur équipe ou

autre. Cela leur manquait avant. Le responsable RH représente pour eux un certain support qui apporte une « *vision objective sur les situations* » (Entretien 12, comité de management) :

« Moi j'ai un peu aussi trouvé une personne avec qui discuter de certains problèmes au Day to Day où je n'allais pas toujours emmerdé [le dirigeant] pour ça. Par exemple, discuter du cas d'un opérateur ou d'un technicien, voir ce qu'il en pense, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour cette personne, est-ce qu'il faut sanctionner, qu'est-ce qu'on peut faire pour remonter son niveau, est-ce qu'il est bien à sa place, etc. Enfin, toutes des choses, ouais de RH, et qu'avant je n'avais pas vraiment quelqu'un pour en parler quoi » (Entretien 4, comité de direction).

Un membre du comité de direction ajoute que « *discuter avec un spécialiste qui [les] soutient, c'est vraiment un plus, un RH qui a de l'expérience sait [les] guider* » (Entretien 6, comité de direction). Ceci est donc énormément apprécié par les managers tout comme par les superviseurs. Mais cela a également apporté un certain soutien aux travailleurs qui étaient en manque d'une personne neutre vers qui se diriger car pour beaucoup, « *le fait d'être dirigeant d'entreprise et aussi d'être RH, ce n'était pas très sain* » (Entretien 8, comité de management). Ils n'osaient pas aller trouver le dirigeant en cas de question ou remarque :

« Les gens, parfois, n'osent pas forcément remonter à leur supérieur hiérarchique et encore moins au dirigeant qui n'était donc pas l'interlocuteur rêvé pour discuter de certaines problématiques. On ne va pas se plaindre à son patron de son responsable hiérarchique, par exemple. Les gens, quand ils ont appris qu'il y aurait un service RH, ils se sont dit : "on va avoir un interlocuteur à qui parler" » (Entretien 7, comité de management).

Cela est confirmé par les superviseurs et le délégué syndical qui constatent que les travailleurs vont beaucoup plus facilement se tourner vers le responsable RH que le dirigeant à l'époque. Un des superviseurs explique notamment qu'auparavant il recevait beaucoup de questions sur des problèmes de paie ou de congés car les ouvriers n'osaient pas déranger le dirigeant, alors que maintenant qu'ils ont une personne vers qui se diriger, il reçoit moins de questions et cela lui fait gagner un temps certain. Cependant, au cours des entretiens et des observations, nous remarquons que les ouvriers du site de Herve se sentent un peu délaissés :

« Les ouvriers rouspètent un petit peu parce qu'il est plus souvent à Thimister. On sent bien qu'il est très accueillant et toujours ouvert mais je pense qu'il est plus accessible là-bas. À Herve, les gens, s'ils ont un problème, doivent prendre le téléphone et lui sonner » (Entretien 10, superviseur).

Malgré cela, tous soulignent et apprécient que le responsable RH est à l'écoute et que « *sa porte est toujours ouverte* » (Entretien 13, délégué syndical).

En outre, l'arrivée du nouveau responsable RH, fort de son expérience dans des entreprises plus structurées, a poussé à une professionnalisation nécessaire selon de nombreux managers. Il a apporté une vision plus rigoureuse et professionnelle « *de plus grosse société* » (Entretien 11, superviseur), confrontant les dirigeants aux réalités de leur manque de rigueur :

« C'est bien d'avoir quelqu'un de l'extérieur qui vient remuer tout ça et confronter [les dirigeants] à certaines réalités, en disant "il faut absolument se professionnaliser". Parce qu'il y avait vraiment un manque de professionnalisme, un manque de rigueur. C'était bien que [le nouveau RH] le dise aussi : "He, les gars, on n'est pas pros, là". Parce que quand ce sont les mêmes personnes qui le disent, et que t'as quelqu'un qui vient de l'extérieur qui le dit ce n'est pas pareil » (Entretien 7, comité de management).

Selon un manager, le responsable RH a « *poussé les dirigeants en dehors de leur zone de confort en leur montrant comment gérer une entreprise plus grande* » (Entretien 8, comité de management). Les managers ont exprimé le fait que le responsable RH a réussi à convaincre les dirigeants de modifier certaines de leurs habitudes, notamment en matière de communication et à se voir autrement que comme une famille où les choses peuvent être faites de manière informelle.

Ils ajoutent également que sa connaissance des pratiques des grandes sociétés a permis d'appliquer des méthodes plus approfondies et formalisées, notamment en termes de recrutement, de plan de formation ou de gestion de l'absentéisme. Il a été constaté par plusieurs d'entre eux que cette approche a entraîné des analyses plus poussées et une anticipation accrue des besoins : « *On voit qu'on va plus au fond des choses, on voit qu'on s'est professionnalisé au niveau RH* » (Entretien 9, comité de management).

À titre d'exemple, les formations étaient une réelle attente des travailleurs car avant, les formations étaient rares voire absentes. Maintenant, ils voient que « *l'approche des formations a évolué* » (Entretien 9, comité de management), que plus de temps y est consacré et que le RH travaille en profondeur sur tout ce qui est plan de formation, documents de formation, évaluation des compétences et analyse des besoins. Tous apprécient l'évolution positive de cet aspect, mais ils soulignent également que le travail n'est pas fini et qu'il « *faut continuer à y travailler, faire vivre ce plan de formation et donner ces formations* » (Entretien 11, superviseur).

Au travers de sa volonté de professionnaliser et de faire évoluer le management, comme le responsable RH l'a expliqué, il a fait suivre une formation en management à tous les managers, superviseurs et chefs d'équipe. Selon les managers, cela était fortement nécessaire au vu du peu de personnes avec le profil de manager et tous admettent que cela était bénéfique pour apprendre à encadrer correctement leurs équipes :

« Je pense qu'il y avait des personnes qui ne manageaient pas ou qui avaient besoin d'un guide sur comment gérer les personnes. Les gens n'avaient pas l'habitude, ils font

partie de l'équipe et travaillent avec mais il faut aussi qu'ils fassent la gestion de cette équipe. Cette formation a permis de remettre une nouvelle couche sur comment faire et je pense que ça c'était vraiment nécessaire » (Entretien 12, comité de management).

Tous estiment que cela leur permettra à terme de se professionnaliser dans la gestion de leur équipe mais ils sont cependant conscients qu'il reste encore du chemin à parcourir :

« Ce n'est pas du tout dans les habitudes de l'entreprise et il faut que ça change. Au final, ça va nous apporter quelque chose cette formation. Mais c'est comme pour tout changement, ce n'est pas du jour au lendemain. Donc il faut le temps aussi que les gens s'habituent et je vais dire, personnellement aussi, je dois m'habituer moi à modifier ma méthode de fonctionnement » (Entretien 11, superviseur)

Cette professionnalisation s'est également fait ressentir, selon les managers, dans le comité de management. Au travers des entretiens avec ceux-ci, nous avons pu comprendre que les sujets abordés lors de ces réunions ont évolué, et ce, grâce à l'arrivée du responsable RH qui *« a permis certainement d'amener ce point de vue RH beaucoup plus systématiquement dans toutes les discussions d'organisation de la vie de l'entreprise »* (Entretien 9, comité de management).

En outre, les managers ont maintenant l'impression *« d'être plus actifs au niveau des décisions qui vont être prises »* (Entretien 8, comité de management). Auparavant, les réunions servaient à annoncer les choses ou présenter les chiffres du mois alors que maintenant ils discutent ensemble de *« qu'est-ce qui va ? Qu'est-ce qui ne va pas ? Comment [ils] peuvent améliorer ensemble les choses ou résoudre des soucis ? »* (Entretien 12, comité de management). Ils ont également l'impression d'être davantage impliqués dans la vie de l'entreprise et dans les changements auxquels elle fait face :

« Tout simplement, pour donner un exemple concret de ce qui se passe en ce moment, les élections sociales. Avant c'est une chose qu'on nous aurait à peine dit. Alors que maintenant on nous prépare carrément à vivre ce moment et on nous prépare bien. Alors qu'avant [les dirigeants] auraient géré et on nous aurait juste annoncé le fait, on ne nous aurait pas préparés. Donc les choses changent, mais c'est nécessaire. » (Entretien 8, comité de management).

Un des membres du comité de direction remarque également un changement de dynamique très positif au sein du comité de direction. L'arrivée du responsable RH a permis, selon lui, d'avoir une vision plus stratégique et à plus long terme dans les décisions. Selon lui, grâce à son expertise et son expérience, le responsable RH souligne certains points et montre les impacts qu'une décision peut avoir à plus long terme, ce qui n'était pas toujours analysé auparavant :

« Maintenant, on est plus aussi dans une vision à plus long terme, on n'est plus que dans le concret de la semaine ou du mois, mais vision à plus long terme sur

l'organisation, sur vers où va la société, voilà les craintes, les points positifs. Je trouve que ça a rehaussé le niveau » (Entretien 4, comité de direction).

De ce fait, les managers expriment également le fait que la prise de décision a été améliorée. Les réunions sont davantage structurées et mieux organisées en termes de timing et de sujets à aborder, ce qui permet selon un des managers de « *rester dans le cadre de la réunion et de moins partir dans tous les sens* » (Entretien 9, comité de management). Les décisions sont donc prises plus rapidement et les managers constatent « *qu'il y a plus de réflexion et moins d'improvisation dans cette prise de décision* » (Entretien 9, comité de management). Selon un des membres du comité de direction « *on sent voilà qu'on a un peu un expert en interne quoi. Ça aide à prendre la décision* » (Entretien 4, comité de direction).

Cette évolution dans la prise de décision s'est également fait ressentir dans la gestion des licenciements. Selon plusieurs managers, l'arrivée du responsable RH a été déterminante pour mettre en œuvre des licenciements nécessaires, là où « *il y a quelques années, les décisions auraient été prises moins vite ou peut-être pas du tout* » (Entretien 4, comité de direction). Selon eux, ces personnes moins performantes pouvaient impacter négativement les autres et leur départ était une bonne chose même si cela n'est jamais évident. Ils ajoutent que si ces décisions ont été prises plus rapidement, c'est grâce au fait qu'ils étaient davantage « *sûrs d'être dans les clous légalement* » (Entretien 7, comité de management).

En dehors de ce comité de management, les managers constatent également que la dynamique de collaboration entre les différents départements et la fonction RH a également évolué. Un de managers prend notamment l'exemple des réunions qui ont lieu toutes les semaines par rapport à la production et aux besoins de planning de production. Il explique que le responsable RH y assiste par teams et qu'il peut être sollicité au cours de la réunion au cas où il manquerait du personnel nécessaire à la production :

« Avant, c'était un peu chaque service bossait pour lui-même et on essayait d'en faire un tout. Et maintenant, le fait qu'on puisse se voir au préalable entre différents managers de différents services et de pouvoir prévoir plutôt que réparer, j'ai envie de dire, ça nous fait gagner énormément de temps et d'énergie » (Entretien 8, comité de management).

En dehors de ces réunions formelles, les managers décrivent la collaboration avec le responsable RH comme informelle. Tous expliquent se tourner vers lui quand ils ont des points à discuter. Lors de nos observations, nous avons pu constater que les managers passent fréquemment la porte du bureau du responsable RH pour discuter de certaines choses de manière plus informelle et que lorsque cela est nécessaire, ils organisent alors une réunion pour en discuter plus en profondeur :

« La collaboration se passe super bien. Quand les nouveaux outils arrivent ou quand il y a des petits problèmes, il nous donne des bons conseils. On est parvenu ensemble à

résoudre des problèmes de personnel dans le service, à stabiliser et à remettre une motivation. Ce que j'apprécie, c'est qu'on peut aller le trouver quand on veut » (Entretien 6, comité de direction).

En outre, depuis septembre 2023, la délégation syndicale a été instaurée dans l'entreprise. La demande avait été introduite avant l'arrivée du responsable RH. Malgré des débuts plus compliqués dus aux craintes de la direction, selon le délégué syndical, la collaboration entre le RH, la direction et la délégation syndicale se passe très bien :

« Franchement, ça se passe très bien. On n'est pas d'accord sur tout, c'est normal. Mais voilà, il faut rester zen et échanger avec respect, on ne peut pas commencer à se gueuler dessus quoi. Mais franchement, avec la direction, que ce soit [les dirigeants ou le responsable RH], une fois qu'ils ont vu qu'ils s'étaient trompés sur mon cas, ça a été mieux. En fait, je ne sais pas ce qu'ils avaient en tête, ils croyaient que j'avais créé une délégation ici pour leur fermer leurs usines, pour leur faire des grèves à chaque pet que quelqu'un lâche. Non, moi, j'ai dit : l'arrêt de travail, c'est le dernier recours. On est là pour échanger et faire progresser les choses » (Entretien 13, délégué syndical).

Des réunions de délégation syndicale sont organisées fréquemment et lors de nos observations, nous avons pu constater que celles-ci se déroulent de manière constructive.

Selon certaines personnes interrogées, l'instauration du service RH a marqué un certain tournant dans la culture d'entreprise. Selon elles, depuis que l'on formalise et professionnalise les choses, l'entreprise est en train de vivre un changement dans sa culture, passant d'une culture familiale à une culture de plus grande société :

« On devient une entreprise plus sérieuse, plus pro, plus à faire les choses dans les règles et non plus comme des amateurs donc quelque part la culture familiale se perd un peu » (Entretien 8, comité de management).

Mais pour d'autres, malgré le fait que le fonctionnement de l'entreprise soit plus formalisé, cela ne change pas fondamentalement la culture de l'entreprise étant donné l'esprit familial qui y demeure :

« On a toujours l'esprit familial, mais clairement oui, on s'organise comme une grande entreprise » (Entretien 6, comité de direction).

« La présence des [dirigeants], donc l'aspect familial, ça reste, ça n'a pas changé. Mais la manière dont les gens fonctionnent, ça a changé et ça a à voir avec la responsabilité. Donc, est-ce que la culture familiale a changé ? Non. C'est d'ailleurs aussi la valeur qu'on met en avant. Mais la façon dont on travaille, ça a changé oui » (Entretien 12, comité de management).

Malgré ces changements, la culture familiale n'a pas complètement disparu et certains éléments de proximité et de simplicité demeurent ; malgré la croissance de l'entreprise, les dirigeants, qui en font toujours partie, restent très accessibles.

Depuis la mise en place du service RH, des initiatives du responsable RH ont obtenu un certain succès auprès des collaborateurs. Les managers évoquent notamment les panneaux photo, reprenant une photo de chacun des collaborateurs de l'entreprise, qui ont été installés sur chacun des deux sites. D'une part selon certains, cela permet de regrouper les gens, ils sentent que « *le responsable RH aide à la cohésion du groupe et c'est très bien* » (Entretien 6, comité de direction). Étant donné que les collaborateurs sont situés sur deux sites différents, cela permet de découvrir les personnes qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils n'ont pas eu l'occasion de rencontrer et de « *faire un lien entre les deux sites* » (Entretien 13, délégué syndical). D'autre part, cela rend les espaces plus conviviaux dans l'entreprise, « *c'est sympathique et ça crée un chouette espace moins terne* » (Entretien 11, superviseur). Enfin, d'autres y voient un côté plus pratique qui permet de « *s'intégrer plus facilement dans l'entreprise* » (Entretien 10, superviseur) en ayant une vue d'ensemble sur les personnes qui y travaillent et en mettant rapidement un visage derrière un nom.

En outre, comme expliqué par le responsable RH, des congés supplémentaires ont été accordés aux travailleurs. Certains managers étaient en demande car le nombre de congé était au minimum et cela pouvait représenter un frein à l'engagement :

« Je dois avouer, même pour moi, au début, quand on m'a offert mon contrat, sachant que je venais de 28 jours aux Pays-Bas, j'ai dû quand même y réfléchir. Parce que de 28 à 20, c'est presque deux semaines qu'on te coupe. Quand on compare aussi avec les autres sociétés, on était mal placé. Donc, même plus que le salaire, chez certaines personnes, c'était un grand frein » (Entretien 12, comité de management).

Du côté du management et des employés, cela a été très bien accueilli et « *plus que positivement, c'était un très beau cadeau* » (Entretien 10, superviseur). Cependant, là où pour les employés ces jours de congé supplémentaires sont des jours de récupération, pour les ouvriers, ils sont attribués sous condition de réduction de l'absentéisme au sein de l'usine. Selon un des superviseurs, étant donné que pour les employés c'est individuel et pour les ouvriers collectif, cela est « *très mal vécu, ça ne passe pas bien du tout* » surtout sur le site de Herve (Entretien 10, superviseur). L'autre superviseur explique ne pas ressentir « *de regain de motivation par rapport au fait que c'est conditionné à une diminution de l'absentéisme* » (Entretien 11, superviseur). Chacun d'eux explique que les ouvriers toujours présents se sentent pénalisés par ceux fréquemment absents ou pour de longues périodes. Le délégué syndical explique que « *tout le monde voulait que ce soit individuel, "je ne suis pas malade, je suis*

récompensé » mais que la direction n'était pas d'accord et qu'il a déjà pris ce qui était à prendre (Entretien 13, délégué syndical).

Malgré des améliorations dans certains domaines, nous pouvons constater que des éléments sont encore source d'insatisfaction. À titre d'exemple, la communication est un élément qui est revenu fréquemment, pour ainsi dire à chaque fois, lors des entretiens. Tous expliquent, qu'avant l'arrivée du responsable RH, la communication était un gros point d'insatisfaction. Peu de communication était faite vers les travailleurs qu'ils soient managers ou non :

« [Les dirigeants] étaient habitués à être les monarques. Donc ils ne se sentaient pas forcément obligés de communiquer. Et je pense que [le responsable RH] leur a fait prendre conscience à quel point c'était important que les gens se sentent concernés par ce qu'il se passe dans l'entreprise » (Entretien 8, comité de management).

Les managers et superviseurs expliquent que le responsable RH a été à l'origine de l'organisation de réunions d'information pour tout le monde une à deux fois par an. Cela est très apprécié par l'ensemble des personnes interrogées car ces séances permettent selon eux, de rassurer le personnel lorsque la production baisse mais aussi de communiquer sur l'avenir et le futur de l'entreprise. De plus selon eux, *« il y a à y gagner à faire une séance d'information annuelle »* (Entretien 11, superviseur). Ces réunions permettent en outre de donner une certaine reconnaissance aux travailleurs selon le délégué syndical, ils se sentent davantage considérés depuis l'organisation de ces réunions.

Cependant, malgré les améliorations, la communication n'est pas encore optimum à tous les niveaux et il reste des sources d'insatisfaction. À titre d'exemple, il y a eu plusieurs modifications dans l'organigramme et dans l'attribution des fonctions de chacun mais cela a manqué de communication selon plusieurs managers :

« Je me souviens, un jour, le RH m'a dit entre deux portes : "Oui, toi, je t'ai mis en dessous du dirigeant maintenant". Il m'a dit ça, mais j'ai cru que c'était pour l'audit dans la manière dont il me parlait. Et finalement j'ai compris de fil en aiguille, par la suite, qu'en fait, ce n'était pas pour l'audit, mais que c'était vraiment réel. Après, quand j'y repense c'est normal que ce soit réel et pas uniquement pour l'audit, parce qu'on n'allait pas mettre un nouvel organigramme pour l'audit donc, quelque part, c'est moi qui aurais pu aussi le comprendre. En tout cas, la manière dont ça a été communiqué, c'était un peu bizarre. Et je ne vais pas citer de nom, mais je ne suis pas le seul à avoir trouvé que ça avait été fait d'une manière particulière » (Entretien 9, comité de management).

En outre, certaines personnes regrettent de ne pas être davantage impliquées dans certaines décisions ou du moins de ne pas être tenues au courant de certaines décisions. Comme le souligne un

des superviseurs, apprendre des décisions qui concernent son équipe par les ouvriers eux-mêmes, « *c'est un peu dérangent* » (Entretien 11, superviseur). Au niveau de la production, ce manque de communication se ressent davantage comme le souligne le délégué syndical :

« Il n'y a pas de communication. C'est le point faible de chez Meurens. Depuis toujours. On leur a déjà dit. Il n'y a pas de communication entre employés et ouvriers et du coup il y a plein d'erreurs en production. Pourtant, les managers et superviseurs ont fait des formations. Je ne vois pas de changement en communication. Je l'ai déjà dit, "la seule chose qui est communicante ici, ce sont les cuves" » (Entretien 13, délégué syndical).

Par conséquent, nous avons pu constater que la communication représente une très grosse attente de la part de nombreux managers et superviseurs mais aussi du délégué syndical et indirectement des ouvriers. Pour beaucoup, il y a encore des efforts très importants à faire, et ce, à tous les niveaux.

D'autre part, une attente persistante exprimée par les managers et superviseurs est au niveau du recrutement. Ils s'attendaient à ce que le responsable RH facilite la recherche et l'engagement de profils adéquats. Certains se sont dit « *chouette, il y a un RH qui arrive, il aura le bras long, il va nous trouver le candidat idéal* » (Entretien 10, superviseur). Cependant ils sont toujours en manque de certains profils. Selon eux, le RH n'y est pour rien, c'est dû à la conjoncture, car celui-ci a mis en œuvre ce qu'il fallait. Ils expliquent que le recrutement s'est professionnalisé et que c'est très positif car maintenant c'est plus formalisé avec des tests et entretiens, mais en même temps ils recherchent des profils plus compliqués et cela prend plus de temps. Cependant malgré le fait qu'ils soient conscients de la complexité de trouver les bons profils, il devient selon eux de plus en plus urgent de renforcer l'encadrement en production. À l'heure actuelle, la fonction de responsable de production est occupée par un interim manager et d'après l'ensemble des managers et superviseurs cela n'est pas idéal :

« Moi, je mise beaucoup sur l'arrivée d'un nouveau responsable de prod. Là, on a une mission névralgique qui est complétée par des intérim, qui à long terme, ça ne peut pas marcher, ça. Il nous faut vraiment quelqu'un qui reprenne les équipes à bras-le-corps parce que t'as une grosse déliquescence de motivation dans les équipes de production. Et donc là, la personne qui va arriver, il y a vraiment un gros travail de fond pour recharger les batteries des équipes » (Entretien 7, comité de management).

Comme l'a expliqué le responsable RH, certaines choses prennent plus de temps que prévu. Nous remarquons que cela crée une certaine frustration chez certaines personnes, surtout au niveau de la production. Les superviseurs et le délégué syndical dénoncent une certaine lenteur de la part du responsable RH sur certains aspects :

« Ici, une grosse attente, c'est surtout le fait qu'il soit lent, et qu'il y a des choses qui devraient arriver, qui n'arrivent pas. Il y a beaucoup de lenteur. Après ce n'est pas mon boulot, ce n'est pas mon domaine. Je n'ai jamais fait ça de ma vie, et je ne veux pas le

faire. Mais voilà, il y a beaucoup de choses pour lesquelles il faut attendre, quoi. »
(Entretien 11, superviseur).

« Les ouvriers, ils pensent qu'il tire sur la corde, il laisse traîner, traîner, traîner, traîner. À force de traîner et traîner, les gens se demandent "Est-ce qu'il le fait exprès ?", "Est-ce qu'il se moque de nous ?", "Est-ce qu'il nous prend pour des cons ?". Des fois, tu envoies un mail ou un message, on ne te répond pas, même après une semaine ... Tu vois, c'est des trucs comme ça » (Entretien 13, délégué syndical).

À titre d'exemple, une attente importante des collaborateurs était les grilles salariales liées aux compétences et à l'évolution possible des collaborateurs. C'est un sujet qui est sur la table depuis l'arrivée du responsable RH mais qui n'a pas encore abouti. Nous sentons lors des entretiens et de nos observations sur le terrain que c'est un élément que les travailleurs attendent avec impatience :

« Les grilles salariales, il nous avait dit qu'elles seraient prêtes pour fin de l'année. On est au mois de mai. Voilà. Je suis bien d'accord, qu'il y a d'autres choses à faire. Moi, je peux le comprendre. Mais les ouvriers ils disent "ce n'est pas normal, il le fait exprès", "il tire dessus" » (Entretien 13, délégué syndical).

Un membre du comité de direction a d'ailleurs admis qu'il ne s'agissait pas uniquement d'une demande des travailleurs mais aussi du management car nombreux sont les travailleurs qui demandent une augmentation et il n'est jamais évident de leur répondre. Cette grille salariale est très attendue et il ajoute que c'est quelque chose qui doit arriver rapidement :

« C'est quelque chose dont on a besoin pour pouvoir répondre aux gens quand ils viennent demander "Ah tiens, j'aimerais une augmentation", de pouvoir montrer à la personne, voilà la grille, comment elle est faite, voilà où tu te situes, donc oui, tu y as droit ou non tu n'y as pas droit » (Entretien 4, comité de direction).

Cependant, les managers expriment le fait d'être conscients de la lourde charge de travail que supporte le responsable RH, ils estiment qu'il est « *submergé par une multitude de tâches diverses tout en devant jongler entre la paie et la stratégie à long terme* » (entretien 8, comité de management). Cette surcharge de travail entraîne des retards dans le traitement des demandes des collaborateurs, suscitant des critiques et des frustrations. Les managers reconnaissent que, malgré ses efforts, le responsable RH ne peut répondre à toutes les attentes en temps voulu. Ils comprennent qu'il doit prioriser certains aspects plus importants « *en fonction des besoins de la société* » (Entretien 12, comité de management), mais ils estiment que cela peut parfois donner l'impression que les besoins individuels des travailleurs ne sont pas suffisamment pris en compte :

« Je pense que pour une personne, s'occuper de tout ça, ce n'est pas possible, c'est trop. Donc, je pense qu'il y a des domaines qui ne sont pas prioritaires. Et c'est normal, mais ça crée des frustrations. Mais, je pense que personne ne peut dire qu'il n'a pas de retour

et que sa demande n'est pas prise en compte lorsqu'il y a un plus gros problème ou qu'il s'agit d'un dossier plus important » (Entretien 9, comité de management).

« Je pense qu'il travaille un petit peu par priorité et les gens ne comprennent pas qu'il a d'autres choses à faire. C'est pour ça, ça me fait mal au cœur quand j'entends des gens qui disent : "Il met trop de temps pour répondre à un problème de paie". Je trouve ça un peu triste qu'il soit critiqué pour des petits sujets comme ça, alors qu'il fait un tas d'autres choses que les gens ne réalisent pas » (Entretien 8, comité de management).

Malgré ces aspects plus négatifs, au bout d'un peu plus de deux ans depuis l'arrivée du responsable RH, les différents témoignages recueillis lors des entretiens montrent unanimement l'impact significatif de la fonction RH sur l'entreprise et sa performance. La professionnalisation de cette fonction est perçue comme nécessaire et bénéfique par chacun. Selon un membre du comité de management, elle a permis d'apporter une meilleure structuration et une plus grande rapidité dans le traitement des demandes. Elle a également permis d'apporter *« plus de connaissances au niveau RH »* (Entretien 12, comité de management). Les dirigeants ajoutent que la gestion des problématiques RH est devenue beaucoup plus professionnelle et que les outils RH sont structurés de manière plus claire. En outre, les personnes interrogées expliquent que le travail en RH commence à porter ses fruits à différents niveaux et que cela ne va faire qu'augmenter au cours des prochaines années. Tous ne s'imaginent *« pas une seule seconde »* revenir en arrière sans responsable RH :

« Je ne sais pas ce qu'il se serait passé si le RH n'était pas arrivé en 2022, je ne sais pas où on en serait. Mais pas mieux, ça c'est sûr. Et ça, ce n'est pas pour être négatif sur les autres, mais pour démontrer qu'on a besoin de spécialistes dans chaque département pour améliorer la société. À un moment donné, il faut faire la division entre les différentes fonctions. Et ça manquait. Ça manquait clairement. Il manquait un spécialiste RH, ça c'est sûr » (Entretien 12, comité de management).

« Bah maintenant qu'on a quelqu'un qui occupe à temps plein cette fonction-là, ce serait presque inconcevable de faire marche arrière. On se rend compte que finalement, pourquoi avoir attendu aussi longtemps ? » (Entretien 4, comité de direction).

Une réelle évolution dans l'entreprise est en cours mais, comme le dirait le dirigeant, *« on ne change pas tout du jour au lendemain, il y a encore du boulot »* (Entretien 3, dirigeant).

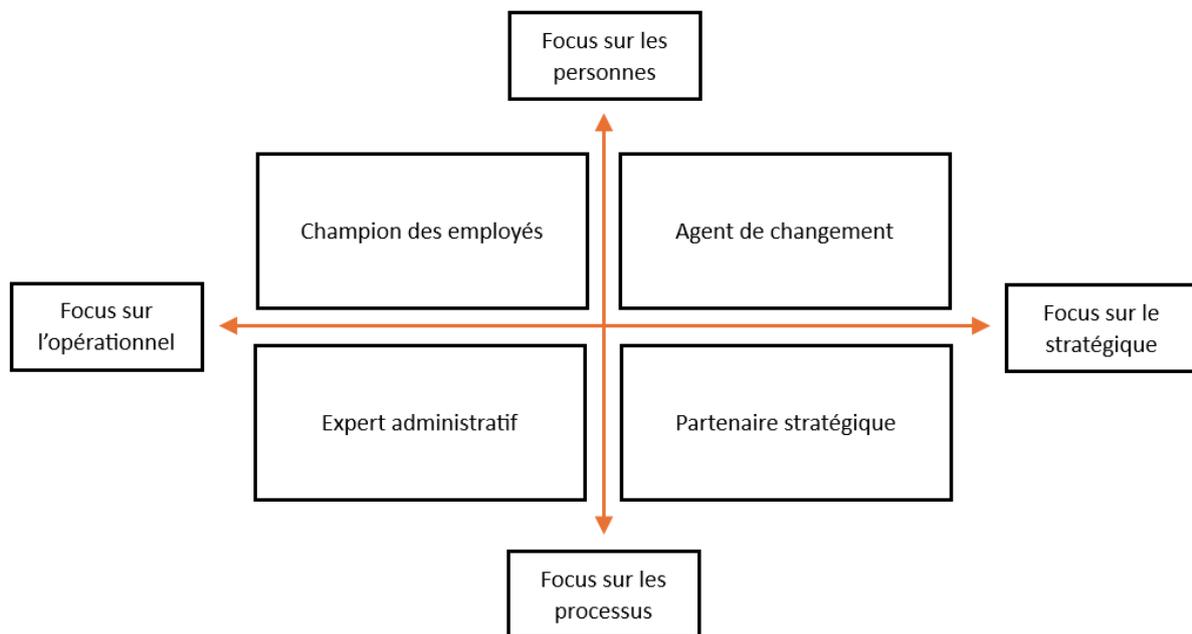
4 Analyse des résultats

4.1 Modèle théorique mobilisé

Au travers de notre recherche nous avons souhaité comprendre comment un responsable RH nouvellement engagé dans une PME peut professionnaliser efficacement la fonction RH. Au cours de nos entretiens, nous avons pu déceler que le responsable RH travaille sur différents aspects à la fois, qu'ils soient stratégiques ou administratifs tout en collaborant avec diverses personnes dans l'entreprise.

Nous nous sommes alors rendu compte que les données empiriques récoltées peuvent présenter des similitudes avec le modèle de Dave Ulrich développé dans les années 90. Dave Ulrich a proposé un modèle conceptualisant la fonction RH comme étant structurée autour de quatre rôles distincts : les rôles de partenaire stratégique, de champion des employés, d'expert administratif et d'agent de changement (Ulrich, 1997). Chacun de ces rôles exige des compétences spécifiques de la part des professionnels RH et représente chacun une contribution unique de la fonction RH à l'organisation. Ils émergent d'une juxtaposition de deux axes, un distinguant les rôles en fonction de leur orientation principale soit vers les processus, soit vers les personnes, l'autre distinguant les rôles en fonction de leur niveau d'intervention, soit à un niveau stratégique, soit à un niveau opérationnel (Conner & Ulrich, 1996).

Figure 2 - Modèle des rôles RH (Ulrich, 1993, dans Conner & Ulrich, 1996)



Il nous paraît dès lors intéressant d'interpréter nos résultats au travers de la matrice d'Ulrich afin de déterminer les rôles que doit détenir un RH à son arrivée dans la fonction RH pour la développer et la professionnaliser. Nous allons dès lors expliquer chacun des rôles un à un et tenter de constater si le responsable RH assume cette responsabilité lors de la professionnalisation de la fonction RH.

4.2 Analyse des résultats au travers du modèle d'Ulrich (1997)

Tout d'abord, le rôle de **partenaire stratégique**, tel que décrit par Ulrich (1997), consiste à aligner les stratégies RH à la stratégie de l'entreprise. Cela implique non seulement la formulation et l'alignement des pratiques et processus RH avec les buts organisationnels, mais aussi une contribution visible et tangible aux décisions stratégiques. En outre, il surveille de près l'environnement interne et externe de l'organisation pour anticiper et réagir aux évolutions susceptibles d'affecter celle-ci (Chênevert et al., 2011).

Au travers de nos entretiens, nous avons pu constater que la volonté d'engager un responsable RH résultait d'une décision stratégique. Meurens Natural ayant connu une forte croissance, cela a nécessité une gestion plus formalisée des ressources humaines pour soutenir l'augmentation du personnel et les nouvelles exigences opérationnelles. La stratégie de l'entreprise étant de se professionnaliser cela passe également par la professionnalisation de la fonction RH et de ses processus, ce sur quoi le responsable RH travaille depuis son arrivée. A titre d'exemple, la croissance a engendré de gros déficits de compétences au niveau des ouvriers dans l'usine étant donné que peu ou pas de formations n'ont été réalisées. Or, un des objectifs de l'entreprise est de fournir des produits de qualité, ce pour quoi les travailleurs doivent être compétents dans leur poste. En mettant en place un plan de formation et en développant la formation pour les travailleurs, le responsable RH souhaite accroître les compétences des travailleurs afin qu'ils effectuent mieux leur travail et qu'ils puissent contribuer à un des objectifs stratégiques.

En outre, grâce à son expérience au sein de plus grosses sociétés et son réseau externe, le responsable RH exerce également un rôle de conseil envers la direction afin de professionnaliser et développer une stratégie RH pour la société. Même si c'est la direction qui prend les décisions finales, elle est à l'écoute de ses idées et de ce qui peut se faire ailleurs afin d'augmenter la performance de Meurens Natural.

De plus, comme cela a été expliqué par un des managers, le responsable RH a apporté une vision plus stratégique et à long terme au sein du comité de direction permettant ainsi d'améliorer la prise de décisions et de réfléchir à l'impact de ces décisions en fonction des objectifs de l'entreprise.

Enfin, il a également amélioré les processus de collaboration entre les départements et a fait en sorte que les départements communiquent davantage entre eux. Améliorer cette collaboration est stratégique car cela permet de réduire les effets de silos entre les départements travaillant séparément et améliorer la communication qui permet de prévoir et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques, économisant ainsi du temps et de l'énergie.

Par ces diverses explications, nous constatons donc que le responsable RH, s'il veut professionnaliser la fonction RH pour répondre aux besoins de l'entreprise, doit remplir un rôle de partenaire stratégique.

Ensuite, un deuxième rôle identifié par Ulrich (1997), est celui d'**expert administratif** qui se focalise sur la gestion opérationnelle des processus à court terme. Ce rôle traditionnel des RH, selon Conner et Ulrich (1996), implique de concevoir et de fournir efficacement les processus RH. Il s'agit de créer et de mettre en œuvre des politiques, des processus et des systèmes pour les différentes activités RH en optimisant le temps et les coûts tout en proposant un service de qualité aux travailleurs. L'objectif est d'optimiser les pratiques existantes et améliorer l'expertise administrative (Ulrich, 1997 ; Chênevert et al., 2011).

Nous constatons que la mission première du responsable RH à son arrivée était de reprendre en charge tous les aspects administratifs et principalement la paie pour en assurer une gestion plus efficace. Grâce à son expertise, le responsable RH a pu, dans un premier temps, corriger certaines erreurs dans l'attribution des primes de nuit par exemple et il a pu en assurer un suivi plus efficace chaque mois. Son expertise a également permis d'apporter des réponses plus précises aux travailleurs quant à des incompréhensions sur leurs fiches de paie. En outre, le responsable RH a également entrepris le projet d'interfaçage du logiciel de pointage avec le logiciel de paie dans le but de gagner du temps dans la réalisation des paies et de limiter les erreurs dues à la retranscription manuelle d'un logiciel à un autre. Le suivi des aspects légaux a également été amélioré avec l'arrivée du responsable RH et ses connaissances en droit social, garantissant ainsi que l'entreprise respecte toutes ses obligations légales et évitant ainsi les risques potentiels liés à la non-conformité. Cela a notamment permis d'améliorer la gestion des licenciements afin de s'assurer de réaliser ceux-ci conformément à la législation, comme nous l'ont expliqué les managers. Il a également pu refixer les salaires correctement et formaliser le processus de recrutement afin d'améliorer la recherche de candidats.

La structuration et la professionnalisation des pratiques RH mentionnées indiquent une amélioration des processus internes et une meilleure gestion administrative des ressources humaines. Cette structuration a permis de gérer une entreprise plus grande de manière efficace et formelle. Nous pouvons donc constater qu'en prenant en charge le rôle d'expert administratif, le responsable RH contribue grandement à la professionnalisation de la fonction RH.

Le troisième rôle de la fonction RH défini par Ulrich (1997) est celui d'**agent de changement** qui se focalise sur les questions stratégiques liées au personnel, mettant en évidence comment le responsable RH peut être acteur de changement. Ce rôle consiste en la gestion des transformations organisationnelles et en la réorganisation du travail. Une part importante de cette tâche implique la promotion de comportements nouveaux et plus efficaces, ainsi que l'établissement d'une culture propice au changement et à la transformation. L'objectif principal du rôle d'agent de changement est d'améliorer la performance globale de l'organisation (Conner & Ulrich, 1996 ; Chênevert et al., 2011).

Comme nous l'a expliqué le responsable RH, à son arrivée il a constaté un manque de connaissances au niveau des matières RH mais aussi de nombreuses bases absentes. Par conséquent afin d'implémenter de nouvelles pratiques, il a expliqué l'importance d'accompagner le changement en expliquant l'intérêt de chacun des projets qu'il met en place. Le RH insiste sur l'importance d'expliquer et de justifier les changements, en donnant du sens aux projets pour les collaborateurs. Par exemple, dans le développement des plans de formation, il s'assure que les employés comprennent l'utilité et l'impact positif de ces initiatives.

En outre, afin d'induire plus facilement les changements dans les pratiques, il cherche à impliquer directement les personnes dans la démarche afin que cela leur parle directement et que le changement s'opère plus rapidement. Il construit avec eux les nouveaux modèles et processus afin que ceux-ci soient bien adaptés aux besoins actuels et futurs.

Ensuite, le responsable RH prépare et accompagne les managers à vivre certains changements spécifiques quand cela est nécessaire. Pour la première fois, cette année, auront lieu les élections sociales dans l'entreprise. Celles-ci faisaient autant peur aux dirigeants qu'aux managers. Grâce à son expérience le RH a pu expliquer en quoi cela consiste réellement et les diverses implications que leur dénouement aura sur l'entreprise et la dynamique de concertation.

De plus, la mise en place de programmes de formation pour les managers et les équipes contribue également à la gestion du changement en développant les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences et aux nouvelles façons de travailler.

Cette aptitude à gérer le changement est donc essentielle pour développer et professionnaliser la fonction RH en entreprise.

Enfin, le rôle de **champion des employés** englobe à la fois les aspects humains et opérationnels et cherche à relier efficacement la contribution des employés au succès global de l'organisation (Ulrich, 1996). Ce rôle consiste donc en l'identification des préoccupations et des besoins individuels des salariés tout en traitant les problèmes quotidiens (Conner & Ulrich, 1996). Cela implique d'être attentif aux besoins et suggestions des collaborateurs ainsi que de leurs représentants afin de favoriser un dialogue ouvert pour accroître la motivation et l'engagement individuel (Taïeb, 2016).

Comme nous l'ont expliqué les dirigeants et les managers, les travailleurs étaient en attente de quelqu'un vers qui se diriger en cas de soucis et de questions. Nous remarquons que le responsable RH a répondu à cette attente dès son arrivée. Tous les managers ont d'ailleurs expliqué que le responsable RH était à l'écoute et disponible en cas de soucis. Le responsable RH apporte également un soutien indéniable aux managers dans la gestion de leurs équipes et des problèmes quotidiens.

En outre, les initiatives visant à renforcer la cohésion et la communication interne, telles que les panneaux regroupant les photos des collaborateurs des différents sites, démontrent un effort pour améliorer le climat de travail et favoriser un sentiment d'appartenance.

Enfin, le responsable RH est à l'écoute des besoins et attentes des travailleurs et essaie d'en tenir compte et d'y répondre mais cela n'est pas toujours évident pour lui car les attentes sont nombreuses. Cependant nous constatons qu'il a déjà pu combler certaines d'entre elles telles que la formation ou la communication même s'il reste des améliorations à y apporter.

En conclusion, nous pouvons constater qu'afin de développer et professionnaliser la fonction RH, le responsable RH de Meurens Natural remplit les quatre rôles définis par le modèle d'Ulrich. Il agit en tant que partenaire stratégique en développant une stratégie RH alignée avec la stratégie de l'entreprise, en tant qu'expert administratif en structurant et en professionnalisant les processus, en tant qu'agent de changement en gérant efficacement les transitions et en tant que champion des employés en répondant aux besoins des collaborateurs et en étant à leur écoute. La prise de fonction d'un responsable RH dans une PME où ce service est nouveau peut être floue. Le modèle d'Ulrich aide à clarifier les attentes en matière de responsabilités et de contributions du responsable RH. En structurant son approche autour des quatre rôles, le nouveau responsable peut se concentrer sur des actions spécifiques qui apportent des bénéfices tangibles à l'entreprise.

5 Discussion

Cette dernière partie sera consacrée à la discussion de nos résultats empiriques. Grâce à l'analyse de données empiriques récoltées au sein de la société Meurens Natural, nous avons pu ressortir certains constats. Cette section mettra en évidence les contributions de nos résultats en réponse à notre question de recherche : « *Comment professionnaliser efficacement la fonction RH dans une PME où ce service est nouveau ?* ». À cet effet nous confronterons nos constats à la littérature existante et tenterons de mettre en évidence les apports nouveaux de notre travail. Cette partie s'achèvera par une présentation de recommandations pour une professionnalisation efficace de la fonction RH mais aussi par une présentation de diverses limites inhérentes à ce travail et d'ouvertures possibles pour des recherches futures.

Tout d'abord, au travers de l'analyse des résultats grâce au modèle d'Ulrich (1997), nous avons pu déterminer l'importance pour un responsable RH d'assumer les 4 rôles clés de la fonction RH afin de développer et professionnaliser cette fonction de manière efficace. Cette maîtrise multifonctionnelle permet au responsable RH de structurer et de professionnaliser les pratiques RH, répondant efficacement aux besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Il doit structurer les processus et développer la stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise tout en accompagnant ce changement et en étant attentif aux besoins et attentes des collaborateurs. Cette manière de professionnaliser la fonction RH correspond donc à une logique d'entreprise où le responsable RH développe des pratiques RH structurées tout en prenant en compte les besoins et défis de l'entreprise afin d'y répondre (Monneuse & Gilbert, 2011). Le modèle d'Ulrich offre ainsi une feuille de route précieuse pour les responsables RH en PME, les aidant à maximiser leur impact et à contribuer de manière significative à la professionnalisation de la fonction RH dans l'entreprise.

Ensuite, comme nous avons pu le constater les attentes à l'égard de la fonction RH peuvent être nombreuses. À mesure que les entreprises croissent, les travailleurs ont des attentes grandissantes en termes de formalisation et de clarté des pratiques de GRH. Ils souhaitent des politiques plus claires mais aussi qu'il y ait davantage de cohérence dans les pratiques de GRH telles que les récompenses (Mazzarol et al., 2021). Les dirigeants, quant à eux, souhaitent pouvoir déléguer ces tâches RH pour se consacrer à d'autres choses (Chevalier, 2018) mais souhaitent également que la fonction RH puisse venir soutenir la croissance de l'entreprise et qu'elle puisse se professionnaliser et répondre à ses obligations légales (Grimand, 2013). Au cours de notre recherche, nous avons pu constater que les travailleurs et dirigeants avaient beaucoup d'attentes et qu'il était attendu du responsable RH qu'il travaille sur énormément d'éléments en même temps. Pour faire face à ces nombreuses attentes, nous avons dès lors constaté qu'il était nécessaire pour le responsable RH de prioriser les projets sur lesquels travailler. Dans ce sens-là, le responsable RH peut réaliser un état des lieux à son arrivée. Ceci lui permettra de cerner directement les points essentiels et prioritaires mais également d'identifier les attentes, qu'elles proviennent des

dirigeants ou des travailleurs. En outre, il peut jouer sur des « fenêtres d'opportunités » pour introduire des projets au moment adéquat, comme l'ajustement des grilles salariales lors d'une forte indexation.

À son arrivée, le responsable RH remplace le dirigeant en matière de gestion des ressources humaines dans les PME, où le dirigeant occupait jusqu'alors une place centrale (Vilette et al., 2019). Étant donné l'expertise RH limitée en interne (De Grip & Sieben, 2009), le dirigeant délègue en effet ces responsabilités à une personne dédiée, ce qui est souvent bien accueilli car ce nouveau responsable est perçu comme compétent (Duberley, & Walley, 1995). En PME, nous constatons que le responsable RH doit immédiatement maîtriser tous les aspects de la fonction RH, contrairement aux grandes entreprises où un support peut être disponible. Il est donc crucial de recruter une personne très expérimentée, polyvalente, dotée de grandes qualités relationnelles, capable de gérer des tâches variées, y compris la paie et de développer une stratégie RH efficace. Le réseau externe du responsable RH peut alors lui être bénéfique afin d'obtenir du soutien sur certaines matières. La relation de dépendance avec le dirigeant reste forte, le dirigeant validant les décisions RH, mais cette relation repose sur la confiance en l'expérience du DRH, la volonté du dirigeant d'accepter les changements et de progresser.

Enfin, les PME fonctionnent différemment et de manière plus informelle, reposant essentiellement sur les relations interpersonnelles. Par conséquent, la gestion des ressources humaines y est distincte de celle des grandes entreprises (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Transposer les modèles RH des grandes entreprises aux PME ignorerait leurs spécificités (Dupont, 2013). Une approche personnalisée et progressive semble donc plus efficace. Notre étude de cas montre qu'il est préférable d'éviter les modèles RH génériques et d'opter pour des démarches adaptées, en construisant les projets et processus en collaboration avec les équipes pour assurer une meilleure adoption des nouvelles pratiques. Le DRH doit donc adapter ses connaissances et son expérience aux spécificités de l'entreprise, en collaborant étroitement avec les employés et en prenant en compte leurs feedbacks. Il est crucial de considérer la culture de l'entreprise ; une formalisation et professionnalisation immédiate pourrait poser problème. En effet, la petite taille des PME engendre l'effet de proportion, où des changements mineurs peuvent entraîner des variations disproportionnées, favorisant ou ralentissant la performance (Chevalier, 2018). Torrès (2015) souligne que cet effet de proportion rend les PME plus vulnérables aux aléas de la conjoncture. Ainsi, chaque décision RH dans une PME est cruciale et peut avoir un impact significatif sur l'ensemble de l'entreprise. Il est important d'expliquer les raisons des changements de manière transparente pour assurer leur adoption.

Sur base des réponses apportées à notre question de recherche, nous souhaitons formuler des pistes de recommandations à la société Meurens Natural, lesquelles pourraient également avoir une portée plus générale et être applicables à d'autres contextes.

Au vu de la charge de travail importante que représente la formalisation et la professionnalisation de la fonction RH et au vu des nombreuses attentes des collaborateurs, il est normal que toutes ne

puissent obtenir de réponses rapidement. Cependant, afin de limiter le risque d'insatisfaction et d'incompréhension, il nous paraît important d'adopter une communication transparente et proactive en expliquant clairement les raisons des délais et priorités actuelles, tout en fournissant des échéances réalistes et en tenant les collaborateurs informés de l'évolution.

En outre, nous estimons également qu'en tant que responsable RH dans une entreprise établie sur plusieurs sites, assurer une présence régulière sur chaque site est essentiel pour renforcer la communication, la cohésion d'équipe et l'engagement des salariés. Dès lors, nous suggérons donc au responsable des ressources humaines de Meurens Natural d'installer un bureau sur le site de Herve et de choisir un jour fixe par semaine pour s'y rendre. Toutefois, étant donné l'emploi du temps chargé et les imprévus possibles, nous sommes consciente que déterminer un jour fixe peut s'avérer difficile. Dans ce cas, nous encourageons le responsable RH à informer chaque vendredi les collaborateurs du jour où il sera présent sur le site de Herve la semaine suivante.

Nous estimons enfin que la création d'un service RH ayant des impacts sur l'ensemble de la structure et du fonctionnement de l'organisation devrait faire l'objet d'une présentation explicite de son rôle. En effet, chaque collaborateur pourrait ne pas pleinement saisir la portée et l'importance du travail du département des ressources humaines au sein de l'entreprise, ni en comprendre les implications. Une présentation explicite de ses responsabilités et de son impact permettrait de créer un environnement de travail harmonieux, où chaque employé sait à quoi s'attendre et comment la fonction RH peut le soutenir dans ses activités quotidiennes.

Ce mémoire explorant la professionnalisation de la fonction RH au sein d'une PME où ce service est nouveau pourra servir de référence précieuse pour d'autres entreprises dans une situation similaire et souhaitant professionnaliser leur fonction RH par l'engagement d'un responsable RH. Ce travail pourra également être utile au nouveau responsable RH engagé, en lui fournissant une compréhension approfondie des enjeux liés à l'instauration de politiques et pratiques RH au sein des PME.

Cependant, nous souhaitons également aborder certaines limites que ce mémoire pourrait présenter. L'étude présente une limite importante liée à sa concentration sur une seule entreprise, ce qui pourrait entraver la généralisation de nos conclusions à d'autres PME. De plus, lorsque nous avons débuté notre recherche sur le développement et la professionnalisation de la fonction RH chez Meurens Natural en février 2024, le responsable RH était en poste depuis deux ans. Ce laps de temps depuis l'instauration du service RH peut avoir influencé les impressions et perceptions initiales quant à la professionnalisation de la fonction RH. Pour pallier cette limite, il serait judicieux d'élargir notre champ de recherche en menant des études similaires dans d'autres entreprises, idéalement à différents stades de développement et de professionnalisation de leur fonction RH. Cela nous permettrait de comparer les pratiques et les perceptions dans des contextes variés, offrant ainsi une vision plus complète et nuancée du sujet. De plus, en raison du temps restreint de notre étude, nous avons choisi de limiter notre échantillonnage aux

managers, aux dirigeants et au délégué syndical, sans interroger directement d'autres collaborateurs, tels que les employés ou les ouvriers. Cependant, ces derniers auraient pu apporter des perspectives uniques, cruciales et variées sur la fonction RH. Leur inclusion aurait enrichi nos données et offert une vision plus holistique des perceptions et des attentes relatives à la fonction RH au sein de l'entreprise. Ainsi, l'interrogation directe de tous les collaborateurs représente une piste d'approfondissement importante pour de futures recherches dans ce domaine. En incluant cette dimension, les études ultérieures pourraient obtenir une compréhension plus approfondie et équilibrée des dynamiques organisationnelles liées à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

En outre, durant notre recherche, nous avons réalisé que la formalisation et la professionnalisation de la fonction RH nécessitent un responsable RH hautement compétent, doté d'une grande expérience, afin de développer la fonction de manière stratégique et de mettre en place des pratiques RH adaptées. Cependant, dans les PME, la gestion des ressources humaines repose souvent sur une seule personne, qui doit donc être exceptionnellement compétente et accepter de prendre en charge des tâches administratives telles que la gestion de la paie mais aussi des tâches plus stratégiques, tout en s'adaptant à la culture de l'entreprise. Comme nous avons pu le constater, cette situation peut poser des défis aux dirigeants dans la recherche de candidats et attirer les bons talents n'est pas une tâche aisée. Ainsi, il serait pertinent de mener des recherches sur la volonté des professionnels RH à rejoindre des PME et sur les facteurs d'attractivité spécifiques des PME dans le cadre de la professionnalisation de la fonction RH.

Conclusion

À travers cette recherche, nous souhaitons explorer et comprendre comment la fonction RH peut être structurée et professionnalisée efficacement dans une PME où ce service est nouveau. À travers notre étude de cas de Meurens Natural, nous avons pu examiner comment une PME aborde la transition vers une GRH plus formelle et structurée et comment un nouveau responsable RH est amené à professionnaliser la fonction RH.

Notre travail a débuté par une revue de la littérature où nous avons pu constater les spécificités de la GRH en PME caractérisée par une approche informelle, adaptée à des effectifs restreints mais posant des défis croissants à mesure que l'entreprise se développe. La littérature a permis de souligner les besoins croissants en compétences spécifiques et en pratiques de GRH plus structurées à mesure que la PME évolue. Elle a également permis d'identifier les bénéfices attendus de cette professionnalisation. Cependant, nous avons constaté qu'il existait des lacunes dans la compréhension du processus de transition d'une GRH informelle vers une GRH plus formelle et professionnelle. Ainsi, nous avons vu l'opportunité au travers de ce mémoire de tenter de combler cette lacune en examinant de près les défis et les priorités stratégiques d'un responsable RH dans une PME en croissance, et ce, à travers une étude de cas au sein de la société Meurens Natural.

La méthodologie adoptée pour cette recherche a reposé sur une approche qualitative. Une démarche inductive a été adoptée, justifiée par le manque de littérature sur le sujet, visant à observer les faits réels sur le terrain et à récolter des données empiriques. Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés pour leur capacité à explorer les perceptions et expériences des acteurs impliqués. L'échantillon comprenait les dirigeants, le responsable RH, le management et le délégué syndical. La présentation des résultats s'est articulée autour de trois points : les intentions managériales derrière la volonté d'engager un responsable RH, la professionnalisation de la fonction RH par le responsable RH et le point de vue des collaborateurs sur cette professionnalisation. Cette méthodologie a permis une exploration approfondie du sujet et une compréhension nuancée des dynamiques organisationnelles en jeu.

Par la suite, l'analyse de données empiriques basée sur le modèle d'Ulrich a permis de souligner l'importance pour un responsable RH dans une PME d'assumer les quatre rôles clés de la fonction RH pour développer et professionnaliser cette dernière de manière efficace. Nous avons montré l'importance de structurer les processus et développer une stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise, tout en accompagnant ce changement et en étant attentif aux besoins et attentes des collaborateurs. Nous avons également pu constater que les demandes envers la fonction RH sont nombreuses et que par conséquent, il est attendu du responsable RH en PME de jongler avec diverses responsabilités, y compris la paie et le développement stratégique. Il est crucial pour lui de prioriser les projets et de s'appuyer sur son réseau externe pour obtenir du soutien. De plus, nous avons pu montrer que les spécificités des PME nécessitent une approche personnalisée et progressive, évitant les modèles RH génériques et favorisant une

collaboration étroite avec les équipes pour assurer l'adoption des nouvelles pratiques. Enfin, nous avons constaté que chaque décision RH revêt une importance cruciale dans une PME et doit être expliquée de manière transparente pour garantir son succès.

Enfin, nous souhaitons mettre en évidence le fait que la professionnalisation de la fonction RH prend du temps et que la transition d'une GRH informelle à une GRH formelle se fait de manière progressive. Une entreprise a de nombreux projets à gérer simultanément et, lorsqu'elle est dans l'urgence pour professionnaliser sa fonction RH, elle doit tout traiter en même temps. Dans ce contexte, chaque aspect de la fonction RH devient une priorité, et il est difficile de gérer toutes ces priorités simultanément. Par conséquent, il serait intéressant de se demander s'il ne serait pas possible d'anticiper la professionnalisation de la fonction RH, plutôt que d'attendre d'être dans une situation d'urgence pour y songer. En anticipant et en planifiant à l'avance, les entreprises pourraient peut-être mieux gérer la transition vers une GRH formelle, réduire le stress organisationnel et assurer une mise en place plus harmonieuse et efficace des processus RH. Cette anticipation pourrait également permettre de prioriser les projets de manière plus stratégique et d'allouer les ressources nécessaires de manière plus efficace, garantissant ainsi une croissance durable et une meilleure gestion des ressources humaines.

6 Bibliographie

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. *@GRH (Bruxelles)*, 21, 47–69. <https://doi.org/10.3917/grh.164.0047>
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2019). *Manager l'innovation en PME : focus sur la gestion des ressources humaines*. Éditions EMS, Management & société.
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2022). Dual face of HRM formalization in SME: A gift exchange approach. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 123, 57–68. <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0057>
- Allouche, J., Bernoux, P., Gazier, B., Gilbert, P., Huault, I., Noël, F., Schmidt, G., & Bourguignon, R. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs* (3e édition). Vuibert.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 58(3), 427–453. <https://doi.org/10.7202/007494ar>
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Cadin, L., & Guérin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines* (4e édition). Dunod.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Revue Management & Avenir*, 43(3), 37–56. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0037>
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, È. & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 79, 39-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.079.0039>
- Chevalier, F. (2018). *Des PME aux ETI, réussir la croissance : Questions de dirigeants et réponses pratiques*. (2e édition). De Boeck Supérieur.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- De Grip, A., & Sieben, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1914–1928. <https://doi.org/10.1080/09585190903142373>

- Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Zaïbet, O., Bender, A.-F., & Storhay, P. (2020). *Fonctions RH : des stratégies, métiers et outils en transformation* (5e édition). Pearson.
- De Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–291. <https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- De kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>
- Duberley, J. P., & Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 891–909. <https://doi.org/10.1080/09585199500000052>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Dupont, C. (2013). *Du discours à la pratique : analyse du processus de construction de la fonction RH en PME* [Paper presentation]. XXIIème Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, France.
- Eurostat. (2023). *Chiffres clés sur l'Europe*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne.
- Gastaldi, L., Krohmer, C. & Buisson, M.-L. (2020). Compte rendu de [*Manager l'innovation en PME. Focus sur la gestion des ressources humaines*, Ludvine ADLA et Virginie GALLEGO-ROQUELAURE, Éditions EMS, Collection Pratiques d'entreprises, Caen, 213 pages, 2019]. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 181–188. <https://doi.org/10.7202/1069288ar>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1985). *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*. (4^e édition). Armand Colin.
- Grasser, B., Noël, F., & Peretti, J.-M. (2021). *Ressources humaines : enjeux, stratégies, processus* (2e édition). Vuibert.
- Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3–4), 89–115. <https://doi.org/10.7202/1024520ar>
- Guérin, F., Pigeyre, F., & Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites. *Revue Française de Gestion*, 35(194), 105–121. <https://doi.org/10.3166/rfg.194.105-121>

- Guillot-Soulez, C. (2023). *Gestion des Ressources Humaines* (16^e édition). Gualino.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH*.
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(3-4), 411–425. <https://doi.org/10.7202/1007988ar>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). *Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. Actes du 3^e CIFEPME*, Trois-Rivières, Québec.
- Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME: Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2–3), 11–30. <https://doi.org/10.7202/1009041ar>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6^e édition). Armand Colin.
- Mazzarol, T., Soutar, G. N., McKeown, T., Reboud, S., Adapa, S., Rice, J., & Clark, D. (2021). Employer and employee perspectives of HRM practices within SMEs. *Small Enterprise Research*, 28(3), 247–268. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1989627>
- Meurens Natural. (s.d.). *About - Meurens Natural | Expert in natural solutions from cereals*. <https://www.meurensnatural.com/en/about-us/>
- Monneuse, D. & Gilbert, P. (2011). Les figures de la professionnalisation en GRH. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, 101-106. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0101>
- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595–618. <https://doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Peretti, J.-M. (2015). *Ressources Humaines* (14^e édition). Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (23^e édition). Magnard Vuibert.
- Phanuel, D., & Vilette, M.-A. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. *@GRH*, 33(4), 25-54. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0025>
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2^e édition mise à jour). Editions du Seuil.

- Recommandation (EEE) n°1422/2003 de la Commission Européenne du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, J.O.U.E., L124/36, 20 mai 2003, p4. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fr:PDF>
- Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue Internationale PME*, 33(1), 101-146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- SPF Economie. (2023, 20 décembre). *L'emploi dans les PME*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/lemploi-dans-les-pme>
- Taïeb, J.-P. (2016). *Valoriser la performance RH : un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod.
- Torrès O. (2000, 25-27 octobre). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. 5e colloque CIFEPME, Lille.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.119-138>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vilette, M.-A., Bourgain, M., & Paradas, A. (2019). GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation. *@GRH*, 33(4), 11-23. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0011>
- Weidmann, J. & Sabourin, F. (2015). La fonction RH : superflue ou essentielle ? *Gestion*, 40(3), 32-42. <https://doi.org/10.3917/riges.403.0032>

7 Annexes

7.1 Annexe I : Guide d'entretien à l'attention des dirigeants

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none">- Demande d'enregistrement- Signature RGPD- Explication de l'objectif de l'entretien- Présentation de l'interviewé
Contexte historique RH	<ul style="list-style-type: none">- Historique entreprise- Fonction RH auparavant- Aspects RH traités- Défis rencontrés / besoins spécifiques RH
Volonté de créer un service RH	<ul style="list-style-type: none">- Élément déclencheur- Motivations et réflexion autour de la fonction RH- Intentions managériales- Personnes ayant pris part aux réflexions
Process de recrutement	<ul style="list-style-type: none">- Profil recherché- Détermination du rôle RH- Recrutement- Personnes ayant pris part au recrutement
Professionnalisation de la fonction RH	<ul style="list-style-type: none">- Constat avant l'arrivée du RH- Priorités définies- Cadre ou totale liberté en matière RH- Processus de mise en place du service RH, étapes
Collaboration	<ul style="list-style-type: none">- Collaboration avec le RH- Prise de décisions
Changements	<ul style="list-style-type: none">- Évolution / changements- Améliorations spécifiques- Impacts sur la culture d'entreprise- Réaction des travailleurs
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none">- Comment savoir que les décisions prises sont les bonnes ?- Points d'améliorations
Clôture	<ul style="list-style-type: none">- Ajouts, remarques ou questions- Remercier

7.2 Annexe II : Guide d'entretien à l'attention du responsable RH

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'enregistrement - Signature RGPD - Explication de l'objectif de l'entretien
Constat de départ	<ul style="list-style-type: none"> - Constatation à son arrivée
Fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de son poste - Son rôle - Définition de la fonction RH chez Meurens Natural
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience - Réseau (ADP/Fevia/etc.) - Autres
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination des priorités - Structuration des projets - Plan d'actions - Objectifs pour la fonction
Processus de professionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies utilisées - Quid des attentes des collaborateurs / de la direction <ul style="list-style-type: none"> o Comment les détecter ? - Quid de la culture d'entreprise - Quid de la stratégie de l'entreprise
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Managers - Délégation syndicale - Dirigeants - Comité de management / comité de direction
Points de difficultés ou amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des délais - projets - Freins / difficultés rencontrés - Points à améliorer - Avec du recul : différemment ?
Perception de satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Retour des collaborateurs
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Ajouts, remarques ou questions - Remercier

7.3 Annexe III : Guide d'entretien à l'attention du management

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'enregistrement - Signature RGPD - Explication de l'objectif de l'entretien - Présentation de l'interviewé : son rôle, son ancienneté
Création du service RH	<ul style="list-style-type: none"> - Informé ou consulté sur la création du service RH - Perception / intérêt de l'arrivée du responsable RH - Mise en place du service RH
Connaissance de la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Perception du rôle RH dans l'entreprise - Comment imaginiez-vous cette fonction et son rôle ?
Priorités / besoins / attentes	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux besoins et attentes (initiales) - Prise en compte des besoins et attentes par le RH
Changements depuis la professionnalisation de la fonction	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles différences remarquées ? - Changements directs pour l'interviewé ? - Impact sur la culture d'entreprise ? - Qu'est-ce qui a été mis en place / qui a changé ? <ul style="list-style-type: none"> o Exemples sujets : Formation / recrutement / panneaux photo / Leasing vélo / congés / communication / recrutement / etc.
Collaboration avec le service RH	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration / interaction - Prise de décisions collectives - Comité de management / comité de direction
Points d'amélioration pour la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes actuelles / points d'amélioration - Frustrations / craintes / points d'insatisfaction - Suggestions
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction global par rapport aux services fournis - Impact de la fonction sur la performance
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Ajouts, remarques, commentaires ou questions - Remercier

7.4 Annexe IV : Guide d'entretien à l'attention du délégué syndical

Thématiques	Sous-thèmes/questions
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'enregistrement - Signature RGPD - Explication de l'objectif de l'entretien - Présentation de l'interviewé : son rôle, son ancienneté
Création du service RH	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de l'arrivée du responsable RH - Informé ou consulté sur la création du service RH - Mise en place du service RH
Connaissance de la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Perception du rôle RH dans l'entreprise - Comment imaginiez-vous cette fonction et son rôle ?
Priorités / besoins / attentes	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux besoins et attentes (initiales) - Prise en compte des besoins et attentes par le RH
Création de la DS	<ul style="list-style-type: none"> - Quand/comment/ ...
Relation DS et RH / collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Description de la relation - Organisation des réunions - Consulté et impliqué dans les décisions RH - Alignement priorités RH et préoccupations/revendications
Changements depuis la création du service RH	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles différences remarquées ? - Changements directs pour l'interviewé ? - Qu'est-ce qui a été mis en place ? <ul style="list-style-type: none"> o Exemples sujets : Formation / recrutement / panneaux photos / évènements / communication / jours de congé / etc.
Points d'amélioration pour la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes actuelles / points d'amélioration - Frustrations / craintes / points d'insatisfaction - Suggestions
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction global par rapport aux services fournis - Impact de la fonction sur la performance
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Ajouts, remarques, commentaires ou questions - Remercier