

Hair les RH

Stéphane Haefliger, sociologue
Directeur des Ressources humaines
Banque Privée Espírito Santo



Débutons notre dernière chronique par une anecdote étonnante: j'ai eu le bonheur récemment de former 15 managers confirmés aux joies de la Gestion des RH. Tout y a passé: l'art du recrutement, le pilotage difficile des Y, les affres de la politique de rémunération, les enjeux de la formation et du coaching, le partenariat stratégique avec la Direction générale, l'utilisation des nouvelles e-technologies (google, doodle, moodle), les méthodes rusées de gestion des conflits, la souffrance au travail, les limites des tests psychométriques, etc... etc... etc... Sollicitant – en fin de cours – une évaluation critique, le feed-back de mes managers s'est avéré sans appel. Ils se sont en effet fendus d'un laconique: «Finalement, les RH, on n'en voit pas bien l'utilité, ni à quoi ça sert!». Amis RH, accrochez-vous et portons ensemble – par trois fois – le glaive là où ça fait mal!

1. Devenir propriétaire d'une fonction partagée

Déplaçons tout d'abord le regard et retournons l'argument. Nous pourrions proclamer tout haut: «Finalement les managers, on n'en voit pas bien l'utilité, ni à quoi ça sert!» Et l'on trouverait aisément dix mille observations empiriques qui valideraient cette impertinence. Par-delà cette impasse et cette guéguerre des points de vue, l'on peut cependant trouver une issue élégante: les problématiques RH n'appartiennent ni aux RH, ni aux managers, mais bien aux deux parties. Car, on le sait, la fonction RH est en réalité un rôle partagé. Il ne sert donc à rien d'être aveugles (où est la valeur ajoutée des RH?), ni jaloux et possessifs (les RH, c'est mon département). La guerre froide est une problématique de 1950. La coopération et la transversalité, un objectif du troisième millénaire.

2. Devenir notre propre agence RP

Poursuivons et auscultons notre nombril. Qu'y voyons-nous? Que nous sommes en déficit d'image et que les éternels «baromètres RH» n'arrivent pas à (nous) sublimer. Là encore, l'histoire et la sémantique vont éclairer notre chemin: les baromètres ont pour fonction première de mesurer la pression atmosphérique; vieille problématique (environ 1600, sous l'ère Galilée). A cette époque, la question scientifique qui taraudait les savants – parmi eux Blaise Pascal et René Descartes – était la suivante: «L'air a-t-il un poids?». Quatre cents ans plus tard, la question barométrique nous concernant n'a pas changé et l'interrogation «Les RH ont-ils du poids dans l'organisation?» reste d'une fulgurante réalité. Il nous revient donc – comme les CFO, les CIO, les CEO l'ont fait avant nous – de prendre notre destinée en main et de combler notre déficit réputationnel par notre professionnalisme et notre engagement.

3. Cesser de brasser de l'R et rester Humble

S'il convient de revaloriser le socle dur du métier (l'admin/le hard) et sa complexité croissante, il est également nécessaire de convaincre sur la fragilité évidente des missions connexes (la gestion RH/le soft). C'est-à-dire rester humble. Nos partenaires de jeux sont parfois critiques? C'est que notre efficacité échappe en grande partie aux KPI (key performance indicator) classiques. Des exemples? Infléchir le règlement d'une caisse de pension, réguler les micro-conflits qui pourrissent la vie organisationnelle, établir des parcours de formation originaux, soutenir les managers dans leur rôle, rédiger une lettre manuscrite à l'attention d'un collègue en deuil, écouter les doléances des uns et des autres sans juger, recadrer et recentrer les débats stériles, rassurer et motiver, recruter des personnes naturellement alignées avec les valeurs et la culture de l'entreprise... En d'autres mots, être au service du collectif organisationnel. Aucune utilité, disiez-vous?

Des pistes pour développer la mixité en organisation



Françoise Piron
Le fruit de la mixité
Pour un meilleur équilibre H/F dans l'entreprise
Xenia, 110 pages
DVD inclu

Malgré la ribambelle d'initiatives lancées ces dernières années pour encourager les femmes à réussir leur carrière (crèches d'entreprise, postes de cadres à temps partiel, campagnes pour plus d'égalité salariale), les femmes (et les hommes aussi d'ailleurs) ont toujours de la peine à trouver cet équilibre si délicat entre une vie de famille épanouie et une carrière professionnelle réussie. Françoise Piron, la fondatrice de l'association lausannoise Pacte, lieu de réseautage et de formation pour les femmes en emploi, propose ici

quelques pistes. Elle décortique les effets dramatiques de la pression sociale: «Ah! Maintenant que tu as un enfant, tu vas arrêter de travailler.» Elle parle des bâtons que les femmes se mettent dans les roues: «Le titre et le salaire ne sont pas importants, ce qui prime, c'est la passion du travail». Et rappelle l'importance de se tisser un bon réseau: profiter de chaque occasion pour faire parler de soi. Un livre facile à lire, rempli de cas concrets, un cadeau idéal pour faire bouger la mentalité de vos cadres avant les Fêtes. *mb*