

Le décalogue du DRH (II)

Stéphane Haefliger
Directeur des ressources humaines à
la Banque Privée Espírito Santo et chargé
de cours à l'Université de Lausanne
shaefliger@espiritosanto.com



Rédiger les dix règles structurantes qui commandent les activités du DRH au sein des organisations, tel était le dessein de notre précédente chronique. Pour rappel, voici les cinq premiers commandements: tu influenceras l'organisation en engageant des talents; tu honoreras intouchables, caciques et autres placardisés; tu ne seras pas l'otage servile de la Direction générale (DG); tu te tiendras à bonne distance des Commissions du personnel; tu écouteras et sauras te taire. Voici la suite.

6. Tu rendras visible ton action

Les RH sont souvent perçus comme un mal nécessaire, un centre de coût ou encore un département à outsourcer... Et c'est normal. Car à l'ère de la société du spectacle, celui qui ne communique pas n'existe pas. Tires-en profit. Deviens pédagogue. Tu développeras donc à l'attention de tes clients internes un catalogue détaillé de tes prestations. Pour la DG, tu dresseras des tableaux de bord synthétique. Pour tes clients externes, tu rendras visible tes projets par des conférences, des publications et des interventions.

Pour aller plus loin: Philippe Liger, *Le marketing des Ressources humaines*, Editions Dunod, 2007, 203 p.

7. Tu ne te prendras pas pour Dieu

Peut-être réussiras-tu à cultiver une saine proximité avec la DG, voir même le Conseil d'administration? Ta connaissance intime de l'organisation et ton rang de Membre de direction te feront peut-être alors croire que ton Heure est arrivée et qu'enfin tu as intégré la caste des élus qui gouvernent les organisations? Vanitas vanitatum. Ne te méprends pas sur ta position. Un DRH reste un DRH, c'est-à-dire, par définition un «dominant dominé» pour reprendre les termes de Marx. Autrement dit un serviteur. Dans les cocktails

branchés, on parle dorénavant de «business partner». Ne t'en laisse pas conter.

Pour aller plus loin: Yves Réale, Bruno Dufour et Roger Serre, *Le DRH stratège*, Editions d'Organisation, 2005, 288 p.

8. Tu fabriqueras de la cohérence

Les entreprises sont souvent à l'image des sculptures mobiles de Calder. Pas toujours faciles à saisir et toujours mouvantes. Tu chercheras à fabriquer de la cohérence entre les discours et les pratiques; tu réconcilieras le bla bla des chartes avec la réalité du terrain; tu seras le relais entre la vision stratégique et les impératifs du quotidien, entre le haut et le bas. Bien sûr, comme tu l'a appris au précepte numéro sept, tu n'es pas Dieu. Mais tu peux être Mazarin. C'est pourquoi tu porteras l'estocade là où tu te trouveras, avec les moyens que tu sauras rassembler.

Pour aller plus loin: Cardinal Mazarin, *Le bréviaire du politicien*, Editions Arléa, 2007, 137 p.

9. Tu liras, colloqueras et congresseras

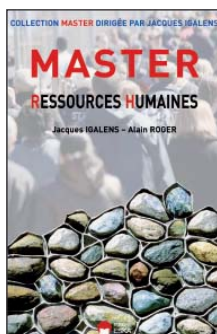
Ne reste pas trop captif de l'organisation qui t'emploie. Garde de la fraîcheur; soit obsédé par la valeur-ajoutée des actes RH; pour ce faire, rencontre tes pairs, colloque, congresse, lis, confère, étudie, rédige, expérimente, voyage et surtout enseigne. Ainsi tu conservas une vie intellectuelle. Autrement dit, tu retarderas ta mort organisationnelle qui menace tous les acteurs qui ont choisi d'être les prisonniers exclusifs de l'opérationnel.

Pour aller plus loin: Jean-François Chanlat (sous la dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Editions Presse Universitaire de Laval, 1990, 844 p.

10. Tu n'oublieras pas que dans RH, il y a le h d'humain

Une entreprise, pour faire simple, ce sont des Hommes (on s'est compris), des processus et une stratégie. Concentre-toi sur les Hommes, laisse les processus à l'organisation et la stratégie à la Direction générale. Attention, ce n'est pas une chasse gardée, ni une réparation politique du territoire. Juste une histoire de sensibilité. Car DRH, c'est bien une histoire d'optimisation de ressources humaines. Mais ce peut être également bien autre chose. Par exemple l'optimalisation de l'humanité de l'organisation. Déclare en toi responsable.

Pour aller plus loin: Philippe Masson, *Manager humaniste*, Edition d'Organisation, 2004, 255 p.



Jacques Igalens et
Alain Roger:
**Master
Ressources Humaines**
Editions ESKA,
2007, 459 pages
ISBN 2-7472-1103-7

Livre

Une mine de réflexions

Voici un ouvrage de formation continue, mais surtout une mine de réflexions sur les thèmes actuels de la GRH et de son évolution. Quels sont les modèles de développement actuels? La GRH est-elle (déjà?) un partenaire stratégique selon les rôles définis par Dave Ulrich? En quoi les outils de gestion des carrières sont-ils différents selon que l'on adopte un point de vue centré sur la personne ou l'organisation? Les au-

teurs répondent à ces questions et à bien d'autres dans un ouvrage collectif qui couvre de façon exhaustive les grandes fonctions actuelles: recrutement et intégration, évaluation et rémunération, développement des compétences, communication et pilotage. Et cerise sur le gâteau, des cas concrets illustrent les propos des auteurs et les resituent dans leur contexte. *Bernard Radon, coachingsystems.ch*