



DANIEL HELD
Directeur PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Le vrai rôle stratégique des ressources humaines

Les départements RH peinent souvent à être reconnus comme partenaires importants. Deux questions simples permettent de savoir où en est son entreprise.

Etre partenaire, c'est exister dans l'espace de l'autre et être perçu comme un acteur dynamique et crédible. Cette définition, en apparence anodine, apparaît à l'usage comme terriblement exigeante. On s'en rend compte aisément au travers de deux questions clés qui permettent de savoir si la fonction RH existe vraiment aux yeux du management: est-ce que les managers impliquent leur partenaire RH dans la définition d'une nouvelle organisation ou dans la manière de mettre en œuvre une stratégie ou une innovation? Est-ce que les cadres dirigeants discutent des problèmes de leur propre carrière avec un partenaire RH? Si les principaux cadres de l'entreprise répondent «Oui» à ces deux questions, le partenariat a été conquis et RH existe vraiment dans l'espace du management. Le partenariat s'appuie alors sur une base solide.

Ces deux questions couvrent en effet deux sujets très sensibles. Le premier touche l'organisation et ce qui en découle: la structure et la définition des rôles, l'organisation du travail, le style de leadership, le choix des ressources et compétences associées, la mise en œuvre du changement, la communication, l'accompagnement... Ces thèmes dépassent très largement ceux que traitent habituellement les conseillers RH. Le second est encore plus sensible, puisqu'il concerne chacun d'entre nous pour ce qui au fond nous préoccupe le plus:

le succès de notre propre parcours, nos propres ambitions, nos potentialités, mais aussi nos doutes et difficultés, voire l'envie de poursuivre notre carrière dans une autre entreprise.

Le partenariat ne peut pas se décréter ni s'obtenir par la force, par la contrainte ou plus subtilement par un manuel de procédures, par des politiques modernes, des stratégies ou autres outils de gestion performants. Pour être partenaires, il est essentiel de pouvoir construire sur trois piliers: la confiance mutuelle, le respect mutuel, et une communication empreinte d'écoute et de feedback réciproque. Mais, plus important encore, il s'agit d'abord d'avoir envie de construire avec l'autre – ce n'est pas aussi évident que cela, parce qu'on tombe tellement vite dans le jugement de l'autre ou dans la rationalisation – et de lui donner envie de construire avec nous, là aussi en arrivant à dépasser le jugement hâtif. Pour construire un partenariat, il faut évidemment être deux. Le management devrait créer des conditions minimales pour que cela soit possible, partager des valeurs de confiance dans l'Homme et dans sa capacité à résoudre des problèmes et à progresser. Il devrait aussi faire preuve d'ouverture voire de pro-activité.

Mais la posture que le responsable RH va adopter pour construire le partenariat et conquérir l'espace concerné sera probablement bien plus importante.

Pour s'affirmer dans la relation, il abandonnera la tendance si fréquente à se considérer comme victime, ou la volonté d'imposer des manières de faire au travers de processus contraignants – les passages obligés auxquels on recourt si volontiers, parce qu'on n'arrive pas à s'imposer autrement. Il aura aussi dépassé les préoccupations opérationnelles de base – l'excellence devra avoir été acquise – et l'orientation clients sera un point d'appui solide. Il aura acquis les compétences nécessaires pour comprendre le business et ses contraintes, savoir accompagner un changement organisationnel et culturel, maîtriser pleinement les enjeux d'un leadership transformationnel.

Le responsable RH aura aussi dépassé son propre besoin de prouver sa valeur, d'obtenir de la reconnaissance. Il sera clair que l'on est plus fort si l'autre est fort, qu'ensemble on peut plus, qu'il est possible de partager une vision commune, avec des rôles pourtant bien distincts, et porter ensemble la responsabilité de la réalisation de cette vision. Le partenariat se construit, se travaille dans la durée et se mérite. La valeur ajoutée associée est énorme. Savons-nous nous donner les moyens pour y parvenir? ■

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HEIG-VD, dheld@piman.ch, www.piman.ch.