

« Plaidoyer pour une fonction RH engagée et partagée »

Par Béatrice Aussargueix, Fondatrice de BA CONSEIL

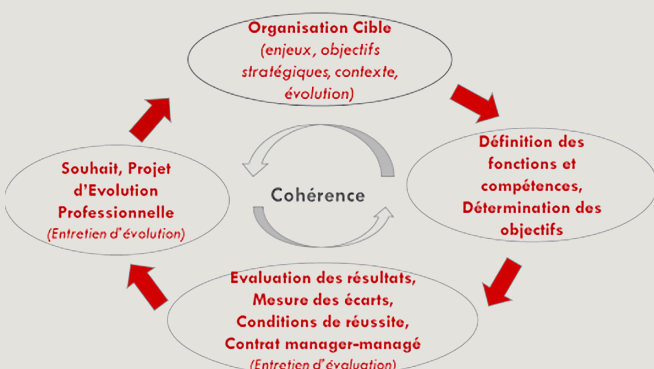
Embrasser la fonction RH fut mon vœux le plus cher après le bac lorsqu'au cours d'une opération « carrières », j'écoutais avec avidité la présentation d'un professeur d'IUT- GEA de l'option « personnel » en 2^{ème} année.

Du relationnel oui, du lien, oui, de l'humain, voilà ce qui raisonnait en moi, ce qui m'a fait choisir de poursuivre ma route et mon chemin sur celui, alors en cours de construction, du management des Ressources Humaines... Que dis-je, de chef du personnel à DRH, en passant par RRH et HRBP, les appellations s'en sont suivies, tout comme les formations RH diplômantes pour accompagner une montée en compétences dans un métier de plus en plus complexe non pas tant sur le fond mais sur la forme...

Car en fait, l'objectif n'a pas changé, notre finalité est bel et bien d'accompagner les organisations et les « Hommes » dans l'atteinte des résultats attendus en termes de performance en mixant **Qualité de Vie au Travail (QVT) et performance économique** dans un objectif de **performance globale** pour une efficacité optimum, non ?

Pour autant, dans un contexte de changement permanent, d'évolution effrénée des technologies remettant en cause nos pratiques et outils, la perte de « sens », de direction, de fil conducteur rend plus que nécessaire de savoir **appuyer sur « pause » l'espace d'un instant**, pour **revenir aux fondamentaux** tels que **savoir qui fait quoi, sur quelles bases le travail sera évalué**, comment seront détectées et mises en œuvre les **conditions de réussite** pour accompagner managers et équipes dans l'atteinte de leurs objectifs et les aider à réfléchir à leur évolution professionnelle :

« La Boussole » ou les Fondamentaux du Développement des Ressources Humaines pour une meilleure Qualité de Vie au Travail et Efficience



Ce postulat posé, le second tout aussi important, est de gérer tout changement en mode projet pour anticiper ses impacts et identifier les mesures d'accompagnement en fonction ; il convient alors :

- 】 D'identifier un chef de projet, un coordinateur légitime et facilitant pour fédérer les énergies et compétences individuelles en force collective pour réussir le changement,
- 】 De décliner la stratégie en objectifs opérationnels précis, avec des indicateurs de mesure et moyens à mettre en œuvre,
- 】 D'identifier les acteurs impactés et/ou concernés, les impliquer au moment opportun (*90% du travail se fait dans les 10% de réflexion amont du déroulement d'un projet*),
- 】 De définir sa feuille de route, communiquer sur sa mise en œuvre tout au long de la vie du projet pour suivre et réguler.

A l'évidence, cela signifie que toutes les strates décisionnelles et opérationnelles soient parties prenantes et actrices des évolutions :

- 】 **La direction générale, la gouvernance**, pour donner le « La », l'impulse, l'envie
- 】 **La fonction RH**, pour construire et déployer les politiques, démarches et outils de développement des Ressources Humaines en adéquation avec la stratégie,
- 】 **Les managers** pour accompagner, guider et faire grandir au quotidien leurs équipes,
- 】 **Les collaborateurs** en tant que réalisateurs de leurs missions et acteurs de leur évolution professionnelle,
- 】 **Les IRP**, contributrices de l'instauration et du maintien d'un dialogue social constructif,
- 】 **Les organisations professionnelles de l'emploi et de la formation et autres acteurs externes**, porteurs de dispositifs d'aides et de réflexions, au-delà des obligations qu'ils peuvent générer.

UNE FONCTION RH ENGAGÉE donc, qui ne doit pas être seulement portée par la seule filière RH, chef d'orchestre et facilitateur auprès des directions et managers pour favoriser le développement RH. Sans conviction de la gouvernance du fait que **QVT et performance économique ne sont pas antinomiques mais au contraire synonymes de performance globale** de l'entreprise (*et des organisations professionnelles quelles qu'elles soient*), difficile voire illusoire pour les professionnels RH de mettre en œuvre des plans d'actions opportuns et efficaces, allant au-delà du minimum légal et promoteur du développement des compétences.

Un champ légal, par ailleurs, de plus en plus sinueux et complexe dont les objectifs, le plus souvent louables car visant à inciter

les entreprises et autres structures professionnelles réfractaires à intégrer dans leurs pratiques des dimensions sociales et sociétales incontournables (*telles que Diversité, Développement durable, QVT*), **donnent lieu à des dispositions parfois éloignées** dans leur formulation et modalités de déploiement **des préoccupations et contraintes opérationnelles terrain.**

UNE FONCTION RH PARTAGÉE donc, entre tous les acteurs de l'emploi et de la formation, avec des mises en relation et liens qu'il nous appartient de construire et de développer.

Il ne s'agit pas ou plus de se jeter la pierre, mais au contraire de **fédérer nos ressources, actions et synergies** pour gagner en cohérence, efficacité et réussir le changement, quel qu'il soit en mode projet.

Ce plaidoyer se veut directement opérationnel, alors me direz-vous que faire pour que les choses changent, aller au-delà des mots et se mettre en action ? Pour ma part, je pense que ce seront **des actes que tout un chacun posera à son niveau**, de manière humble et authentique, vraie et pragmatique qui feront la différence. Je n'invente rien, juste un **retour aux sources, au bon sens pratique** qui se rappelle à nous quand tout va trop vite et qui nous permet de rester centré sur l'essentiel, d'innover dans la tradition : Le « Mindfulness » ou « Développement de la pleine conscience », par exemple, ne tire-t-il pas ses enseignements de ceux de la tradition bouddhiste, son aînée de 2 500 ans ?

Me concernant, à mon humble niveau, j'ai choisi de faire du lien entre tous les acteurs et décideurs de l'emploi et de la formation de manière très concrète pour échanger des informations sur des dispositifs aidants, les bonnes pratiques et co-construire avec les interlocuteurs experts et décideurs des instances décisionnelles dans mon cœur de métier (*comme avec Aravis-Aract Auvergne-Rhône-Alpes, la Carsat Rhône-Alpes, la Direccte, et la région Rhône-Alpes dans le cadre de l'étude-action menée avec des PME de la nouvelle région au titre du projet régional innovant « Santé, Qualité de Vie au Travail et Performance Globale »*).

Autres illustrations de mes actions et engagements en ce sens :

- › **ANDRH Rhône : co-animatrice du groupe Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail, depuis sa création en 2014 :** matinales mensuelles alliant droit social, ateliers pratiques avec des experts, des institutionnels, des témoignages d'entreprises pour une approche 360°, échange des bonnes pratiques et remontée des difficultés rencontrées par les professionnels RH.
- › **GARF Lyon Challenge (Association des Responsables de la Formation) :** membre depuis sa création également en 2014 ; mêmes objectifs que précédemment.
- › **Commandant Réserve Citoyenne Pôle Défense Mobilité de Lyon :** mise en relation entre les personnels de la Défense en reconversion (*militaires, conjoints, personnels civils en réorientation professionnelle*) et les entreprises.
- › **Chambre Syndicale des Consultants Formateurs (CSFC-affiliée à l'UNAPL) :** adhérente et support de la région ARA pour contribuer à fédérer les intelligences et qualités individuelles des professionnels consultants indépendants en solution collective performante, de qualité et référencée.

Je peux ainsi participer à l'évolution de mon métier, à l'identification de ses forces et faiblesses, me nourrir des échanges avec mes pairs et vice-versa, et trouver ainsi du sens à cette vocation née il y a déjà 30 ans !

Convaincue de la relation de cause à effet, je pense que le seul moyen d'enrayer la montée en puissance des impacts parfois néfastes de la relation au travail et de l'impermanence du changement consiste tout « simplement » à repositionner l'humain au cœur des organisations, à l'intégrer le plus en amont possible des décisions, projets, évolutions envisagés pour anticiper les freins et actionner les bons leviers ; toute mesure d'accompagnement de type tertiaire, certes aidante pour accompagner les personnes en souffrance, n'aura sinon de fonction que celle de pansement, à changer autant de fois que les raisons du mal n'auront pas été identifiées et traitées.

Les générations Y et Z (ou « C ») comme Communication, Collaboration et Créativité)

l'ont bien intégré, le **travail en mode projet** fait partie de leur ADN comme la nécessité d'un travail qui ait du **sens et s'articule au mieux avec leur vie personnelle**. Nous pouvons nous en inspirer, tout en leur montrant le chemin pour construire dans la durée et croiser les compétences, notamment métiers et nouvelles technologies. ■



Béatrice Aussargueix

Fondatrice BA CONSEIL RH depuis 4 ans

› **Conseil, formation, études et gestion de projets, sensibilisation en Développement RH, toute taille d'entreprises, secteur d'activité et autres organisations professionnelles (référentiel métiers et définitions des fonctions, classification, contrat de génération, systèmes et entretiens d'évaluation et d'évolution professionnels, bilans de compétences, construction du projet professionnel).**

› **Conférences, sensibilisation et formation à la QVT (dont formation obligatoire CHSCT) et Diversité (Master RH 1 et 2 « égalité, handicap, intergénérationnel »).**

Ex Généraliste RH, créatrice de ma fonction dans différentes structures

› **DRH PME de 120 à 300p (10 ans) :** Centre Informatique des Caisses d'Épargne, Groupe Grey Communication (Publicité), Groupe Fininfo (informatique financière et boursière)

› **bioMérieux (12 ans) :** Chef de projet RH sénior pour les 2 400p des 4 sites France (mise en place d'un Référentiel Métiers et Classifications, d'un accord GPEC et des 35h, harmonisation des pratiques et process RH) & **HRBP 250p (formation et déploiement des politiques et outils de développement RH)**

DESS Relations Sociales - Certifiée Praticienne PNL et MBTI Niveaux I et II

Béatrice Aussargueix
beatrice.aussargueix@baconseilrh.fr
<https://fr.linkedin.com/in/baconseilrh>