

DEVENIR UN VRAI HR BUSINESS PARTNER GRÂCE À LA FORMATION CONTINUE DE SES MANAGERS



*Rencontre avec Franck Gavaille,
Enseignant – chercheur en Management des Ressources Humaines à l'ESSCA.*

Le partage de l'activité RH auprès des managers de proximité laissant la place au développement d'une vraie fonction HR Business Partner est-il un mythe ?

Non bien au contraire ! Mais à condition que les managers soient conscients et formés aux activités RH qui relèvent de leur responsabilité. Pouvoir devenir un HR Business Partner, cela passe d'abord par avoir des relais managériaux sur le terrain qui se saisissent des missions liées aux ressources humaines et non pas qui considèrent que ça ne relève pas de leur fonction. La problématique que m'expriment très souvent les DRH est qu'ils sont noyés par un flux d'activité qui les empêche de pouvoir assurer correctement le soutien aux opérationnels et d'avoir l'occasion de prendre du recul pour améliorer leurs pratiques. Et de surcroît, on leur reproche de ne pas être assez proches du terrain et de la réalité des métiers d'un côté, et de ne pas assez innover dans leur pratique et prendre une dimension stratégique de l'autre. Alors que bien souvent, ce ne sont pas les RH le problème mais la méconnaissance de la fonction et du rôle de chacun.

Comment préparer les managers à être de bons relais auprès des RH ?

Pour le cours « RH pour les managers » dispensé dans le programme Grande Ecole en Formation Continue, nous sommes partis du constat que la majorité des responsables d'équipe ont une conception très attachée à leur cœur de métier pour lequel ils ont la compétence, voire l'expertise. Les stagiaires que nous accueillons en formation continue et qui viennent se former au management sont d'ailleurs souvent au départ des experts métier devenus managers par la force des choses ou souhaitant le devenir. Et c'est à ce moment où ils sont en ouverture par rapport à ce qu'est le management qu'il est le plus opportun de leur expliquer la part de RH qui incombe au manager, notamment en passant justement par la légitimité qu'ils ont grâce à leur expertise métier. Nous leur expliquons que quelque soit leur fonction, qu'ils deviennent entrepreneur, responsable marketing ou directeur financier, dès lors qu'ils ont des femmes et des hommes sous leur responsabilité, ils font des Ressources Humaines.

Et qu'être un manager aujourd'hui, c'est accepter la part d'activité RH qui en découle car ils sont les interlocuteurs les plus pertinents dans un bon nombre de cas. Après avoir levé leur préjugés sur la fonction RH et leur avoir expliqué ce qu'on fait dans un service RH et le rôle de la fonction dans l'entreprise (car souvent ce n'est pas clair du tout !), il est facile d'expliquer les zones d'interactions entre management et Ressources Humaines, et de leur délivrer des connaissances utiles et pertinentes, afin qu'ils deviennent de vrais relais pour la fonction RH.

Comment se déroule votre cours « RH pour les managers » ?

Dans la philosophie de ce qui est fait dans les autres matières dans ce programme, et dans la formation continue en général, nous cherchons à faire de nos stagiaires des managers performants capables de s'épanouir et d'assumer leurs missions. Concrètement, pour le cours de « RH pour les managers », nous concentrons le contenu sur les activités qui les concernent avec pour ligne directrice qu'il ne s'agit pas de faire d'eux des professionnels des Ressources Humaines, mais des managers performants en capacité d'interagir avec les RH et de gérer eux mêmes leurs équipes. Par exemple, pour le recrutement, nous travaillons sur l'ensemble du processus de recrutement et pas seulement sur l'entretien, afin qu'ils soient en capacité de définir leurs besoins correctement et de permettre aux RH d'apporter la réponse la plus adaptée. Le cours aborde également la gestion des carrières et des compétences de manière à ce que les managers participent efficacement au maintien du capital humain, et notamment en les formant à mener correctement les entretiens d'évaluation au moyen d'un Serious Game. Le cours évoque ce qu'est une politique de rémunération et ses enjeux dans l'entreprise, et envisage le rôle du manager dans la motivation de ses équipes dans le cas où il doit annoncer ou refuser une prime ou une augmentation. C'est en se concentrant sur les actions qui les concernent tout en les replaçant dans le contexte général de la fonction RH que notre formation continue prépare les managers à être de vrais relais sur le terrain qui favoriseront l'émergence d'une vraie fonction HR Business Partner. ■