



Accompagner les Conseils d'administration (CA), les Comités de direction, les Conseils de Fondation et autres institutions.

### Rencontre avec Joëlle Bédât

# La gouvernance RH, réel enjeu stratégique

A la fois consultante et chercheuse passionnée par les problématiques de gouvernance d'entreprise et de gestion des RH, Joëlle Bédât a fondé Gouvernance RH en 2017, avec l'objectif d'accompagner les Conseils d'administration (CA), les Comités de direction, les Conseils de Fondation et autres institutions dans toutes les problématiques touchant au management humain (recrutement et *assessment*, *board succession*, *board performance review*, audit organisationnel, *workshop* stratégique).

L'orchestration stratégique des différents politiques d'entreprise, notamment RH, qui se joue entre un Conseil d'administration (CA) et une direction, est un phénomène com-

plexe qui touche de multiples acteurs. L'attention portée ou non sur certains sujets, les biais qui en découlent et la délégation des responsabilités à un ou une spécialiste influencent grandement

la présence ou non de certains sujets dans les débats au sein de l'entreprise. Joëlle Bédât en sait quelque chose. Cette Vaudoise de 52 ans a mené avec succès un travail de thèse de doctorat en

Sciences de gestion de 2017 à 2024 sur ce sujet, en parallèle de son activité de conseil en management humain.

A l'origine de son processus de thèse, une question simple: qu'est-ce qui fait que certaines sociétés développent des stratégies d'entreprise, notamment RH, performantes et d'autres pas? Et quel est le rôle du CA?

Plusieurs décideurs contribueront à la présence (ou à l'absence) d'une composante RH dans la stratégie de l'entreprise: la présidente ou le président du CA, les membres du CA, le dirigeant et le spécialiste RH à qui la responsabilité RH sera déléguée.

Les membres du CA ont encore trop tendance à considérer les questions RH comme hautement opérationnelles qui les concernent peu et relèvent de la responsabilité du CEO et de son équipe de direction. La recherche menée par Joëlle Bédât montre clairement que les dirigeants et les membres du CA ont une responsabilité dans l'intégration straté-

gique des RH et font partie de l'équation lorsqu'il s'agit de contribuer à la philosophie RH, de concevoir la fonction RH et de participer au développement et à la mise en œuvre de pratiques RH.

Dans les cas extrêmes où le CEO est novice, comme dans les *start-up* ou dans le processus de transmission intergénérationnelle des sociétés familiales, le CA devient le *spiritus rector* pour montrer la voie à suivre lorsqu'il s'agit de développer une composante RH dans la stratégie de l'entreprise.

Il existe un certain nombre de conditions qui encouragent ou sabotent l'abord de sujets RH dans les organes de décision.

### La présence d'un HR champion

La première condition *sine qua non* est la présence d'un «champion RH» dans les organes de décision, portant son attention sur ce sujet. Le CA a le pouvoir ultime de choisir le CEO et de vérifier s'il peut agir en tant que «champion». Si le CEO assume le rôle de champion RH, l'orchestration stratégique des

GOUVERNANCE RH



Joëlle Bédât.

**Bilingual School**  
Montessori-inspired 2-7 yo

A stimulating Learning Environment

Geneva, Vieille-Ville +41 782493979  
Paris, 7 em +33 643916542

FRANÇAIS - ALLEMAND - ANGLAIS - ITALIEN - ESPAGNOL

41 ans **ECOLE VARADI SA** 41 ans

ALBANAIS - ARABE - COREËN - DANOIS - FINNOIS - GREC

**APPRENEZ UNE LANGUE EN 3 MOIS!**  
Cours de 46 langues en immersion pour adultes • enfants • entreprises • expatriés

**COURS D'ÉTÉ POUR ENFANTS & ADOS**  
Cours intensifs personnalisés en immersion de 1 à 4 semaines en allemand, anglais, italien, français + 42 langues

**DIPLÔME DE SECRÉTARIAT**  
Formations accélérées en 3 à 12 mois

**Horaires à la carte de 7 h à 22 h 7 jours sur 7**

Route de Malagnou 2 - 1208 GE | Avenue de Champel 22 - 1206 GE

**022 736 28 74** www.ecole-varadi.ch

PORTUGAIS - ROUMAIN - RUSSE - SUÉDOIS - TURC - UKRAÏNIEN

POLONAIS - NORVÉGIEN - JAPONAIS - HONGROIS - HÉBREU

RH peut toujours avoir lieu, en espérant que le CA ne s'y oppose pas, préférant concentrer le curseur stratégique sur d'autres questions. Si ni le CEO, ni aucun membre du CA, ne portent leur attention à ces sujets, il est probable que les questions de ressources humaines resteront des questions opérationnelles et non stratégiques.

### La délégation RH

Le deuxième paramètre à prendre en compte est que la gouvernance RH est une fonction partagée qui implique, avec la croissance de l'entreprise, une délégation

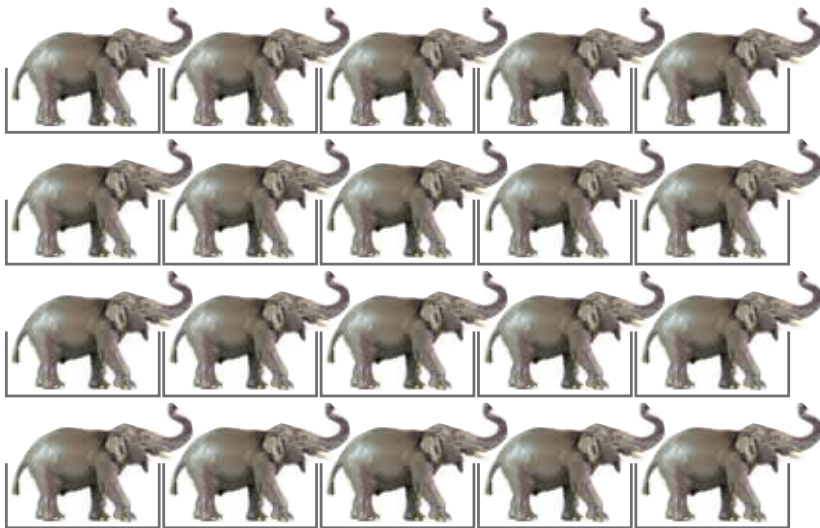
des responsabilités RH vers les managers, y compris (ou non) vers une ou un spécialiste RH. Cette délégation peut soit faciliter, soit entraver l'orchestration stratégique des RH. Selon l'endroit où les décideurs placent le ou la spécialiste RH dans l'organisation, les questions RH peuvent être éludées des décisions stratégiques clefs à un stade précoce. Par conséquent, les décideurs ont le pouvoir de décider d'un processus de mise en œuvre permettant d'intégrer pleinement la GRH en tant que question stratégique, ou de décider d'une intégration uniquement administrative, n'ayant aucune influence sur la stratégie.

### Le choix de la ou du spécialiste RH

Le troisième paramètre est le choix de la ou du spécialiste RH à qui la responsabilité sera déléguée. Son orientation «business», sa pensée stratégique, son *leadership*, ses compétences interpersonnelles, son expertise en matière RH et sa capacité à légitimer la fonction RH renforceront l'intégration stratégique des questions RH dans l'organisation. Les membres du CA et les dirigeants peuvent influencer sur le choix du profil qu'ils souhaitent intégrer comme relais RH au sein de l'entreprise. ■

GÉRARD DESION

## le stockage en grand



# BALESTRAFIC

Espace garde-meubles  
Tél. 022 308 88 00 - [www.balestrafic.ch](http://www.balestrafic.ch)

**Maturité accélérée** formation intensive, diplôme fédéral en 2 à 4 semestres - **retrées en août et février**

accès aux universités en 1 semestre avec une **Passerelle Dubs**  
Matu pro ou spécialisée - **retrée en août**

**Matu PRO post-CFC** diplôme fédéral admis aux HES, formation annuelle accélérée - **retrée en septembre**

Université sans Matu  
Préalables UNIL



PREPA Sciences  
Médecine, EPFL

École de Préparation et Soutien Universitaire

*Visez l'excellence !*

Spécialisée dans la préparation intensive accélérée aux examens de haut niveau, l'EPSU propose des formations apportant non seulement les connaissances requises pour réussir les examens préparés, mais également une aptitude d'organisation du travail indispensable pour la suite des études.

[www.epsu.ch](http://www.epsu.ch)



École de Préparation et Soutien Universitaire (EPSU)  
Rue Voltaire 12 | 1201 Genève | ☎ 022 344 58 02

le Journal de  
**l'Immobilier** [www.jim.media](http://www.jim.media)

