



## **LES QUALITÉS ESSENTIELLES DU VICE-PRÉSIDENT DES RESSOURCES HUMAINES**

*(Selon le vice-président des Ressources humaines)*

Durant le processus d'entrevue mené récemment pour recruter un vice-président des Ressources humaines (pour le compte d'un de nos clients du secteur de la haute technologie d'Ottawa), nous avons posé la question suivante : « Quelles sont les cinq qualités essentielles que vous recherchiez chez un vice-président des Ressources humaines? » Au total, 18 critères ont été mentionnés, les dix réponses les plus courantes étant (en ordre d'importance) :

1. La capacité d'établir des relations solides et durables.
2. D'excellentes aptitudes pour la communication.
3. Une vision stratégique/d'affaires.
4. Des antécédents solides et crédibles de généraliste des RH.
5. Des qualités de chef.
6. L'intégrité personnelle/des normes éthiques élevées.
7. Un travail d'équipe à tous les niveaux.
8. Des aptitudes pour la négociation et la capacité d'imprimer sa marque.
9. La capacité d'assurer l'équilibre entre les questions stratégiques et opérationnelles.
10. Le sens de l'humour.

Qu'est-ce que cela révèle en ce qui concerne la fonction RH dans les entreprises d'aujourd'hui et, bien sûr, les qualités nécessaires pour réussir comme vice-président des Ressources humaines?

Premièrement, ces réponses mettent l'accent sur l'aspect affaires des RH plutôt que sur leur orientation traditionnellement fonctionnelle. Une des premières questions qu'on nous pose dans le cadre du recrutement pour des postes de cadres supérieurs des RH est : « Le vice-président des Ressources humaines a-t-il sa place à la table de la direction? » Dans la négative, la majorité des meilleurs candidats perdent immédiatement intérêt. Les choses ont bien changé, n'est-ce pas?

Deuxièmement, les critères indiqués font valoir que les entreprises prêchent par l'exemple en ce qui a trait à leurs énoncés de mission et de culture. Les facteurs de réussite indispensables pour un vice-président des RH sont une éthique personnelle très rigoureuse, la capacité d'établir la confiance ainsi que de solides relations et un engagement total au chapitre du travail d'équipe.

Troisièmement, les réponses soulignent que pour réussir comme grand responsable des RH, il faut pouvoir aborder la gestion avec beaucoup de maturité et d'équilibre, en plus de posséder des connaissances fonctionnelles de base pertinentes.

Enfin, quatrième, il convient de mentionner que le sens de l'humour se classe - heureusement - dans la liste des dix qualités principales. Sans celui-ci, le milieu de travail ne serait pas des plus invitants, sans compter qu'il s'agit d'un des meilleurs outils possibles pour combattre le stress - et chacun connaît les pressions énormes imposées au personnel dans la plupart des cultures organisationnelles modernes.

En passant, les cinq principales qualités de notre candidat de premier choix faisaient toutes partie de la liste des dix grands critères. En outre, celui-ci était évidemment en mesure de fournir des exemples concrets de cas où il a fait preuve de ces caractéristiques dans son emploi en cours et à d'autres postes antérieurs. Nous ne savions pas quels seraient les facteurs de la liste pendant que nous faisons passer les entrevues et avons compilé les réponses seulement après avoir terminé le processus de recrutement. Toutefois, il fut rassurant de constater une forte corrélation en examinant les réponses à la lumière du tableau de comparaison des candidats.

Deux autres questions d'entrevue nous ont fourni des précisions utiles, à savoir «Avez-vous déjà été responsable du respect d'une culture (et comment avez-vous rempli votre tâche)?» et «Quels devraient être les principaux résultats prévus de la fonction RH (et comment les mesurer)?» Il s'est dégagé un consensus chez les meilleurs candidats relativement à ces questions, mais elles ont été aussi le facteur négatif «briseur de marché» le plus important en ce qui concerne certaines personnes moins expérimentées. Comme c'est le cas pour toutes les questions d'entrevue prédictives, à moins d'avoir une expérience pratique du sujet donné, il n'est pas possible de donner des exemples réels et crédibles.

Les initiatives de recrutement dans le domaine des RH sont toujours intéressantes, particulièrement pour un recruteur externe, parce que nous savons que nos techniques d'entrevue et de sélection sont examinées par d'autres professionnels de notre secteur d'activité. Cependant, il y a une autre dimension significative au niveau de la vice-présidence, en dehors du contexte des RH, qui est l'évaluation du savoir-faire stratégique ou commercial. Compte tenu du rythme effréné et exigeant qui prévaut dans le monde des affaires d'aujourd'hui, cette caractéristique constitue un facteur de premier plan qui distingue les candidats compétents de ceux qui le sont moins.

*Alan Davis & Associates Inc. (450) 458-3535 - [www.alandavis.com](http://www.alandavis.com)*

*Au sujet de l'auteur :*

*Avec ses 22 années d'expérience, Alan Davis est un vétéran en matière de recrutement et de sélection de candidats. Il a géré de nombreuses campagnes de recrutement au Canada comme à l'étranger. Il a été le maître d'œuvre de la campagne de recrutement des astronautes canadiens de 1992. Sa Société fournit des services spécialisés en recrutement, en sélection et en formation à la conduite d'entrevues.*