

ment. Brink's vient la chercher. A la clé, un « superbe projet » qui ne laisse pas indifférente cette passionaria des RH. « Il fallait moderniser cette grande et vieille dame pour assurer le passage à l'euro ». Elle obtient le poste de DRH de Brink's Evolution et assure la montée en puissance et en compétences des équipes. Elle structure les services sur l'ensemble de la France, assure le recrutement et la formation de quelques 600 personnes en CDD (du jamais vu dans la société). Elle met en place un plan de formation ambitieux pour des équipes habituellement peu touchées par la formation. « Ce fut une expérience extrêmement enrichissante avec des gens qui travaillent dans l'ombre mais passionnés ». Elle reconnaît toutefois que c'est un milieu difficile où le stress est omniprésent. Milieu très masculin aussi qui lui fait vivre parfois de « grands moments de solitude » lors des comités de direction... Elle souhaite alors retrouver une secteur plus calme « au niveau de l'activité mais pas du poste » précise, en souriant, cette mère de deux enfants. Cela sera l'entreprise familiale Jacqueline Riu. Il s'agit une fois de plus d'une création de poste pour accompagner la forte croissance de cette société de prêt-à-porter féminin (20 ouvertures de magasins par an). Changement radical d'ambiance puisque l'entreprise compte 98% de femmes ! « Contrairement aux préjugés, il n'y a pas plus de cancans et bruits de couloir que chez Brink's » tient-elle à souligner. Deux choses l'étonnent. « Pour la première fois, je voyais des salariées qui s'autorisaient à craquer publiquement. Les femmes s'investissent émotionnellement dans leur travail » analyse-t-elle. Et surtout, « elles sont toujours satisfaites de tout ce qu'on leur propose ou fait pour elles. Dans mes postes précédents, il était beaucoup plus difficile

de satisfaire les collaborateurs ! » Elle se fixe deux objectifs prioritaires : le développement des compétences du personnel de vente et la fidélisation pour enrayer le turnover, un phénomène important dans le commerce. A la tête d'une équipe de 8 personnes (hors paie), elle s'attache donc à la promotion interne. A l'aide d'un comité des métiers, elle contribue à détecter les potentiels. Devant un jury, le personnel de vente est mis en situation, suit une formation de 6 à 8 mois au bout de laquelle les meilleurs font l'objet d'une promotion. « Je suis heureuse, nous atteindrons 40% de promotion interne cette année ». Autre piste : l'insertion des jeunes car l'habillement est une branche qui peine à recruter. En 2005, Jacqueline Riu a signé 38 contrats en alternance.

Conjuguer intérêt collectif et développement humain

Et quand on évoque les relations sociales, Sylvie Berthet plaisante : « j'aime tellement que je vais négocier aussi au niveau de la branche où il y a beaucoup à faire ! ». Elle estime avoir toujours connu des syndicats constructifs et avoir établi des relations gagnant-gagnant.

Beaucoup de chantiers donc. C'est cette variété que Sylvie Berthet apprécie avant tout dans la fonction RH ainsi que la possibilité de pouvoir changer de secteur et de découvrir de nouveaux métiers. Lors de chaque nouvelle expérience, elle se fait un point d'honneur de passer par la base. « Sans cela je n'aurais jamais eu l'occasion d'être hôtesse sur un salon, convoyeur ou vendeuse dans une boutique. C'est nécessaire pour s'imprégner du métier et prendre en considération les équipes qu'on gère ».

Sylvie Berthet a de grandes ambitions pour la fonction RH. C'est bien connu, on demande beaucoup à ce qu'on

aime ! Si elle reconnaît qu'au début de sa carrière, elle était très idéaliste (dans les années 80, on parlait beaucoup d'excellence, de cercles de qualité et pas beaucoup de chiffres), elle conserve néanmoins une grande conviction, celle de « concilier le développement des personnes et le développement économique de l'entreprise. J'ai toujours eu cette idée en tête : mettre l'intérêt collectif de l'entreprise comme objectif premier mais sans oublier le développement humain. L'entreprise a besoin d'une dynamique RH pour progresser économiquement ». Dans chaque poste, elle s'attache à revoir les procédures d'évaluation. « C'est une étape fondamentale. Elle permet d'avoir à la fois la vision de la hiérarchie et les attentes des salariés et donc de pouvoir avancer dans l'intérêt conjoint des deux ». A ce titre, la fonction RH est valorisante car « elle peut remotiver un salarié en le mettant à sa juste place dans l'organisation, via la formation, le système de rémunération. Nous contribuons au développement des personnes et pas seulement des compétences, poursuit Sylvie Berthet qui, dans une autre vie, aurait pu être attirée par la psychothérapie.

Conjuguer fierté et humilité

Elle reconnaît qu'il n'est pas toujours facile de mesurer la valeur ajoutée des RH et qu'il vaut mieux ne pas avoir un ego surdimensionné... « Mais quand le turnover baisse, je ne peux m'empêcher d'en retirer une certaine fierté ». Elle concède aussi qu'il s'agit d'un travail de fond, de fourmi. « Si on veut des résultats à court terme et clinquants, il ne faut pas choisir les RH. Mais, moi, je m'inscris dans la durée même si parfois il y a beaucoup d'impatience dans mon discours ! ».

Elle est convaincue que la fonction RH devient in-

contournable et est appelée à devenir de plus en plus stratégique. « Et les patrons s'en rendent compte », glisse-t-elle avec un petit sourire de satisfaction. « C'est une bonne chose : les RH vivent, sortent des livres... Avant, c'est vrai que nous étions un peu regardés de haut par les DAF et les DG. C'est d'ailleurs pour cela que j'ai fait un 3^{ème} cycle de management stratégique à l'ICG pour avoir une meilleure compréhension économique de l'entreprise. J'ai pu être plus percutante et convaincante dans mes analyses et propositions ». Tout cet enthousiasme, ne l'empêche donc pas d'être réaliste. Aux jeunes qui arrivent avec des grandes idées sur le coaching, le développement des RH ou la gestion des carrières, elle rappelle que les RH sont aussi une fonction très économique où il ne faut pas avoir peur des chiffres. Et surtout, elle leur conseille de développer des qualités d'écoute et d'ouverture. Pour elle, ce sont bien plus que des mots mais une philosophie de la vie qu'elle s'applique à faire sienne à travers la sophrologie notamment. En tout cas, rien ne semble pouvoir la faire quitter le chemin des RH. On vous le disait, l'habit des RH lui colle à la peau ! ■

Le prêt-à-porter selon Jacqueline Riu

- > entreprise familiale
- > 1,2 millions de clients
- > 6,5 millions d'articles vendus
- > Les femmes de 35 à 50 ans constituent le cœur de cible de la marque
- > 1 400 collaborateurs
- > 230 boutiques dont 12 en Pologne
- > chiffre d'affaires de 175 millions d'euros en 2005