

# COMPTE - RENDU



JOURNÉE RESSOURCES PLUS

## DG/DRH

*Je t'aime, moi non plus*

UN COUPLE A L'EPREUVE DE LA STRATÉGIE

*Merci pour votre  
présence*



POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS ET POUR L'INSCRIPTION

<https://www.igr-ressourcesplus.com>



## Introduction

*Les étudiants de Master 1 et de Master 2 Management des Ressources Humaines ont eu l'occasion d'interroger des dirigeants de PME sur leur vision du management du travail. Ces entretiens serviront de support à une analyse de l'Observatoire des dirigeants.*

### **LE MANAGEMENT DU TRAVAIL – LA VISION DE L'ANACT**

Selon l'ANACT, « Manager le travail, c'est favoriser l'intégration du travail dans les modes d'organisation et le fonctionnement global de l'entreprise ». On retrouve ici deux principes directeurs qui sont :

- l'organisation et le mode de management en soutien à l'activité ;
- donner du pouvoir d'agir au manager et à son équipe.

Le management du travail reposerait donc sur 3 piliers qui sont :

- l'organisation du travail ;
- le dialogue social ;
- le rôle et l'activité des managers.

Ce type de management a pour but de prévenir les risques psycho-sociaux, de répondre aux aspirations nouvelles et de retrouver une efficacité organisationnelle.

### **LE MANAGEMENT DU TRAVAIL – LA VISION DES CHEFS D'ENTREPRISE**

Pour ces dirigeants, la notion de management du travail était un peu floue dans un premier temps. Cependant, après de plus amples explications, certains chefs d'entreprises ont rapproché cette notion de celle du management de proximité. Ils mettent ainsi le management du travail en lien avec les activités RH (épanouissement personnel, bien-être au travail, montée en compétences ...).

En effet, pour la plupart des dirigeants interrogés, la fonction RH est perçue comme technique et opérationnelle, mais également comme une fonction stratégique. Cette fonction est complexe mais importante, et dans les PME, il faut que chaque manager ait un esprit RH.

### **LE ROLE DES MANAGERS**

Dans les PME, les managers occupent une place essentielle qui repose sur un double rôle :

- Lien fort avec la direction : relai et diffuseur de la stratégie, délégation dans la prise de décision ...
- Gestion des équipes : interlocuteur privilégié des salariés, rôle de facilitateur

## Première table ronde : « DRH et stratégie d'entreprise : j'irai où tu iras ? »

### Intervenants :

David HOUEIX, DRH de l'Association Echo

Sandra LETACONNOUX, RRH Business Partner de Flowserve.

Maryse SIMON, DRH du groupe Vidéal.

Gilles TELLIER, DG des Aéroports Rennes/Dinard.

Céline TORPE, RRH des Aéroports Rennes/Dinard.

Cette première table ronde nous a permis d'échanger autour de **la place de la fonction RH dans la stratégie de l'entreprise**. Lorsque que les participants ont été interrogés sur ce point, il a semblé évident pour tous que le DRH ou le RRH devait faire partie du comité de direction ou du comité exécutif. Pour quelles raisons ?

- car le DRH occupe « une place primordiale qui va au-delà du comité de direction, il doit participer à la définition de la stratégie » ;
- car il doit connaître « ce qu'il se passe dans l'entreprise, en connaître le fonctionnement » pour prouver sa légitimité, notamment en pratiquant un management de proximité et en démontrant ses connaissances budgétaires, de contrôle de gestion en plus des implications sociales et juridiques ;
- car le binôme DG / DRH doit se vivre au quotidien, on n'attend pas le Codir pour exercer cette relation primordiale.

Il convenait alors de s'interroger sur la façon dont fonctionne cette relation au quotidien. Les participants étaient d'accord sur le fait que ce qui importait avant tout était d'avoir une **vision partagée** entre le DG et le DRH qui la partage aux équipes. Cela suppose que le DG et le DRH se rencontrent très régulièrement en dehors du Codir ou du Comex et que le **DRH démontre la valeur ajoutée** qu'il apporte :

- il doit préparer l'avenir grâce aux formations des salariés ;
- adapter les compétences et assurer la qualité de vie au travail ;
- être en veille sur ce qu'il se passe dans l'environnement de l'entreprise ;
- faire en sorte que la direction investisse financièrement dans la fonction RH en termes de recrutement, formation pour alimenter les compétences clefs dans l'entreprise.

Concernant l'aspect financier, les participants nous ont expliqué l'importance d'avoir une **légitimité financière** afin que la direction accepte d'investir dans la fonction RH et en comprennent l'importance autant en termes humains que financiers. En pratique, il reste assez complexe de faire comprendre aux dirigeants pourquoi investir dans la fonction RH. Pour cela, le DRH doit :

- être légitime sur le management de proximité, faire comprendre qu'il peut apporter des solutions ;
- comprendre les chiffres et leur impact sur les RH pour avoir la vision stratégique ;

- comprendre l'état d'esprit général de l'entreprise ;
- prendre en compte la notion de retour sur investissement, dans les démarches QVT par exemple ;
- gérer les risques, les analyser pour les présenter au DG et lui proposer des solutions.

La notion de **confiance** a également trouvé sa place lors de cette première table ronde. En effet, les participants nous ont rappelé qu'il était important, pour que le couple DG / DRH fonctionne correctement, que le climat soit serein, ce qui implique pour le DRH de :

- prouver ses compétences ;
- avoir l'audace de créer de nouveaux métiers ;
- avoir des marges de manœuvres laissées par le DG sur les aspects RH ;
- faire comprendre que la perception du temps est différente entre le DG et le DRH ;
- être acteur plutôt que suiveur ;
- être en accord avec les valeurs du DG.

La question des **valeurs** a semblé particulièrement importante pour les participants. Ils ont en effet estimé que c'est aussi l'expérience qui fait que l'on devient de plus en plus en phase avec les valeurs de l'entreprise pour laquelle on travaille. Les valeurs deviennent, au fil du temps, un des moteurs qui va faire que l'on choisit de travailler pour telle ou telle entreprise, et donc en binôme avec tel ou tel DG.

En conclusion, il convenait de se demander si « **J'irai ou tu iras** » **s'applique au couple DG / DRH dans la stratégie d'entreprise**. Les participants étaient tous d'accord, à partir du moment où le DRH ne reste pas un simple exécutant mais qu'il peut être un modérateur. La question des valeurs est revenue à ce moment, puisqu'il est essentiel que le DG / DRH partagent des valeurs pour être un véritable binôme à l'écoute l'un de l'autre au quotidien.

## Deuxième table ronde : « Relation DG /DRH : quel chemin pour une relation idéale ? »

Intervenants :

**Christophe BARBOT**, *dirigeant de la SPL Eau du Bassin Rennais*

**Thierry DORANCE-HOUSSAY**, *ancien dirigeant de Pôle Emploi, Assedic ...*

**Sandrine FELZ-ROUAUX**, *DRH de la SPL Eau du Bassin Rennais*

**Yoann LE BRAS**, *DRH de MBA Mutuelle Rennes*

**Stéphane LEBRET**, *dirigeant de MBA Mutuelle Rennes*

Cette table ronde nous a conduit à nous interroger sur la **relation DG / DRH** en elle-même. Les participants ont tous estimé que le DG avait besoin d'un DRH, notamment quand l'entreprise grossit en termes de nombre de salariés, afin d'organiser et gérer le dialogue social. **Le DG choisit véritablement son DRH** en fonction des valeurs qu'ils partagent et de la confiance qu'il pourra lui accorder.

Nous avons donc demandé aux DG de quelle manière et sur quels critères ils avaient recruté leur DRH. Selon le contexte, qui peut être un contexte de crise, le DG va rechercher un DRH avec de l'expérience, c'est-à-dire sachant prendre de la hauteur par rapport aux situations et ayant une expertise que le DG ne possède pas forcément. Ensuite, la personnalité du DRH va également rentrer en compte. Il faut qu'une certaine **alchimie** opère afin de faire fonctionner l'entreprise. On peut donc remarquer que le DRH est d'abord recruté sur ses compétences, mais que l'aspect relationnel reste essentiel afin d'assurer la cohérence de la stratégie de l'entreprise.

Nous avons aussi pu constater que **la relation DG / DRH se construit au fil du temps**, en apprenant à se connaître, à se faire confiance en traversant des moments difficiles. Le dialogue entre le DG et le DRH doit être permanent, comme le fait le DG avec les autres membres du Codir ou du Comex. Cependant, la relation DG / DRH semble privilégiée car le DRH traite de l'humain, et il est en contact avec le terrain.

Le binôme DG / DRH doit constituer **un couple solide**, pouvant affronter les épreuves que l'entreprise subira. Pour cela, les participants à la table ronde ont mis en avant :

- o que le DRH doit être en phase avec les valeurs de l'entreprise et pour cela questionner l'employeur avant de travailler ensemble ;
- o que le DRH doit être cohérent, il doit soutenir la communauté managériale ;
- o que le DG laisse de l'autonomie au DRH.

Cette question de la solidité du couple nous conduit à nous interroger sur **les difficultés** que ce couple peut rencontrer. Ainsi, nous avons pu voir que :

- il est important que les rôles soient parfaitement délimités et que chacun respecte la position de l'autre ;
- le DRH et le DG doivent être loyaux l'un envers l'autre ;
- la perception du temps est différente selon le DG et le DRH, chacun doit donc s'accorder sur le tempo de l'autre, ne pas chercher à aller trop vite ou, à l'inverse, savoir prendre des décisions urgentes ;
- chacun doit savoir se remettre en question, remettre en cause ses idées préconçues.

## Remerciements

Nous remercions une fois de plus chaleureusement, l'ensemble des intervenants et des participants lors de cette édition 2017 de la Journée Ressources Plus, pour leurs échanges et interventions nous ayant permis d'approfondir ce sujet essentiel du couple DG / DRH.

Nous remercions également toutes les personnes qui ont pu nous aider tout au long de ce projet ; leur aide fut très précieuse.

Nous espérons avoir satisfait à vos attentes et vous retrouver pour participer à l'édition 2018.

L'Association Ressources Plus.

## Nos partenaires

