

MAG RH

NUMÉRO 14 • UN AUTRE REGARD • SEPTEMBRE 2021

QUAND LES AUTRES
NOUS REGARDENT !

DRH ou Syndicaliste, il faut préserver les RH de proximité

Matthieu Trubert et Jean Luc Molins p.25

Le pari d'une politique QVT pour changer le regard

Céline Conte et Cécile Rivoiron, p.105

De la question de la perception des RH à celle de l'innovation RH

Frédéric MISCHLER, p.111

Start-up : RH mon amour !

Clément Lemainque et Camille Fourquez, p.145

Retourner Maison !

Hubert LANDIER, p.173

L'erreur de casting

Elisabeth PROVOST VANHECKE, p.255

L'entreprise peut-elle faire abstraction de l'engagement environnemental et sociétal

Yannick Roudaut, p.283

DIALOGUE A TROIS VOIX ET À DEUX VOIES

COLOMBAN **DE LA MONNERAYE**
ADELINE **MAHALIN** ANNE-CECILE **GROSSELIN**

Colomban de La Monneraye, président d'Agrume,
éditeur de solutions RH

Adeline Mahalin, juriste chez Compagnie Fiduciaire
du Grésivaudan

Anne-Cécile Grosselin, avocate en droit social,
Groupement Zest avocats





Mais à quoi sert le DRH ? Très visible en cas de conflit social, il s'efface quand tout va bien. Lorsqu'il s'agit de la direction de l'entreprise, les projecteurs sont plutôt tournés vers le directeur général, le directeur administratif ou le directeur financier. Pourtant, le DRH est aussi un directeur et il est à la tête de la première ressource de l'entreprise : les ressources humaines ! Comment est-il perçu par les professionnels du droit qui interagissent avec lui ou elle ? Interview croisée d'un éditeur juridique, d'un avocat et d'un juriste d'un cabinet de paie.

QUELLES SONT LES RESPONSABILITÉS D'UN DRH D'APRÈS LES AUTRES ?

L'éditeur : C'est une lapalissade de dire qu'il est responsable des ressources humaines, mais pour une fois, le titre décrit bien la fonction ! Pour nous, cela comprend la gestion des salariés (recrutement, administration du personnel, rupture du contrat), la gestion des relations collectives (CSE, normes collectives, relations avec les syndicats) et les relations avec l'administration du travail. Il est responsable de la stratégie sociale et de la conformité aux lois et règlements et par conséquent, peut être exposé en cas de contentieux entre salariés et employeurs.

Le gestionnaire de paie : «Gérer l'humain», voilà la principale responsabilité d'un DRH ! Et cela en conservant un pied dans la réalité économique de l'entreprise. Au-delà de la fonction, le DRH a des responsabilités qui le conduisent à prendre des décisions qui vont bousculer la vie du salarié, des responsabilités qui sont lourdes de sens... A contrario, la main-d'œuvre reflète à mon sens la qualité d'une entreprise, un mauvais recrutement pourrait créer une mauvaise entreprise.

L'avocat : Les responsabilités du ou de la DRH sont multiples et variées. Membre du CODIR, il représente la direction dans son pouvoir disciplinaire ou dans le cadre des négociations sociales. Garant du climat social de l'entreprise, il doit également se faire le relais des collaborateurs et partenaires sociaux auprès de la direction. Autre aspect fondamental de la mission, la mise en place d'une politique de recrutement, de formation et de GPEC en cohérence avec la stratégie de l'entreprise pour garantir une bonne adaptation des ressources humaines et anticiper des drames sociaux.

Au-delà de ses responsabilités fonctionnelles (gestion des salariés, des relations collectives et des relations avec l'administration du travail), le DRH est en charge des hommes et des femmes qui font l'entreprise et c'est ce qui rend son rôle unique et extrêmement important. C'est lui en effet qui encadre le processus de recrutement, qui entretient la motivation des salariés tout au long du contrat, qui s'assure de la cohésion des équipes et de manière générale qui permet le bon fonctionnement des forces vives de la société sans lesquelles rien ne serait possible.

QUEL EST SON POUVOIR SUPPOSÉ ?

L'éditeur : De notre point de vue, le pouvoir du DRH est à géométrie variable selon l'importance que l'entreprise accorde à ses ressources humaines. Certains sont au cœur de la direction de l'entreprise, d'autres non. Mais, nous avons trop souvent l'impression que son pouvoir est inversement proportionnel à ses responsabilités. Par exemple : nous sommes souvent surpris que le DRH doive solliciter l'aval du directeur général pour la mise en place des outils que ses équipes utilisent alors que l'on parle de quelques centaines d'euros par an. Nous n'avons pas l'impression qu'il ait la maîtrise de son budget, à l'inverse d'autres

directeurs de service.

Le gestionnaire de paie : Ecouter les salariés ? Les former ? Les accompagner dans leur projet de carrière ? Recadrer quand cela s'avère nécessaire ? Être force de proposition en matière de gestion des compétences, des savoir-faire et des savoir-être ? Encore faut-il, pour cela, que la fonction bénéficie de tous les moyens nécessaires, mis à disposition par la direction.

L'avocat : Sur le plan disciplinaire, son pouvoir est réel et rarement entravé. Sur les autres plans, négociation sociale, GPEC, son pouvoir dépend essentiellement de la place qu'il pourra prendre au sein du CO-DIR selon que la fonction est plus ou moins reconnue par la direction générale.



Dans le cadre de la relation individuelle de travail, le DRH dispose d'un pouvoir réel. Mais au-delà, tout dépend de la place et des moyens que l'entreprise lui accorde. Que l'on se trouve au niveau de la mise en place d'un SIRH ou de la négociation d'un accord d'entreprise, il apparaît bien souvent que le DRH dépende assez étroitement des décisions de la direction générale.

QUELS SONT SES TRAVERS CONSTATÉS ?

L'éditeur : Terrain glissant ! Nous ne voudrions pas nous fâcher avec nos clients. Non sérieusement, nous ne sommes pas vraiment en mesure d'apprécier les travers des DRH de notre position. Peut-être que certains sont un peu trop tatillons ... ils se reconnaîtront en nous lisant :-)

Le gestionnaire de paie : Je dirais

que cela dépend de l'Homme qu'il y a derrière la fonction. Certains DRH sont si impliqués dans leur métier qu'ils le subissent personnellement dès lors que la situation est hors de leur portée, d'autres oublient peut-être parfois l'humanité qu'ils ont en eux (pour se protéger peut-être !).

L'avocat : Question piège ! je répondrai : avoir été formé pour une carrière exclusivement RH, les DRH les plus compétents que j'ai pu rencontrer sont ceux qui viennent de l'opérationnel, qui ont pu travailler comme collaborateur et qui un jour termineront leur carrière à la direction de l'entreprise.

Le DRH ne doit pas oublier que l'humain est au cœur de ses fonctions. Il doit puiser sa force dans son expérience. L'empathie doit être sa qualité première. Il peut ainsi prévenir les contentieux et renforcer son image auprès des salariés.

EST-IL LIMITÉ DANS SES DÉCISIONS ?

L'éditeur : Clairement ! C'est d'ailleurs souvent incompréhensible. De notre point de vue, il devrait être bien plus libre de mettre en œuvre la stratégie de gestion RH qu'il est censé définir et appliquer. Pour nous, ses responsabilités sont trop souvent dévaluées.

Le gestionnaire de paie : Presque constamment en réalité. Pourtant, le DRH a toujours des idées foisonnantes pour les salariés et dans l'intérêt de l'entreprise, de l'amélioration du bien-être au travail aux changements d'organisation du travail. Il reste toutefois bridé par le budget imposé. Ses idées sont souvent définies comme « accessoires » par les opérationnels qui n'en connaissent pas toujours les conséquences favorables in fine.

L'avocat : En matière de négociation l'absence de marge de manœuvre est souvent problématique et pour autant c'est dans cet exercice qu'on découvre les plus habiles négociateurs !

Le constat semble unanime. Malgré l'importance de ses responsabilités, le DRH ne bénéficie pas toujours des moyens nécessaires à l'exercice de ses fonctions. C'est toute la difficulté du métier : faire valoir des enjeux qui ne sont souvent pas perçus comme prioritaires par les décideurs.





QUELS PEUVENT ÊTRE LES AXES D'AMÉLIORATION ?

L'éditeur : On ne peut évidemment pas mettre toutes les entreprises dans le même sac, mais il nous semble que le DRH devrait être plus souvent associé à la direction opérationnelle de l'entreprise. On ne veut pas verser dans les clichés les plus basiques, mais si la fonction de DRH est souvent dévaluée, c'est peut-être que les dirigeants sont souvent des hommes et les DRH souvent des femmes (70% de nos interlocuteurs sont des femmes). Mais ça, ça pourrait faire l'objet d'un autre article ...

Le gestionnaire de paie : Dans un monde idéal, l'amélioration serait d'écouter davantage les DRH au sein des entreprises. Parce qu'au-delà des obligations légales, conventionnelles ou réglementaires auxquelles ils doivent se soumettre, un intérêt subsiste derrière pour l'entreprise. Un exemple ? La mise en place du CSE ! Souvent vu comme une contrainte par la Direction, le CSE peut être, dans certaines hypothèses, une aide précieuse dans la prise de décisions. Un bon climat social entretenu par le DRH entre les représentants du personnel et la Direction ne pourrait qu'être bénéfique pour les deux parties (et pour les salariés !).

L'avocat : On parle souvent de la digitalisation de la fonction. C'est une évolution indispensable pour tout ce qui relève de l'administratif lié au service, mais il me paraît indispensable de revenir pour certaines entreprises à un maillage humain de proximité en soutien des managers.

Associer systématiquement le DRH à la direction de l'entreprise. Valoriser sa fonction. Lui donner les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une politique sociale solide. Ne pas oublier que l'entreprise fonctionne grâce aux femmes et aux hommes qui la composent.

GLOBALEMENT QUELLE EST L'IMAGE DU DRH, DE SA FONCTION ?

L'éditeur : Un pont entre les salariés et la direction ? Un capitaine de navire ? Une simple courroie de transmission de la direction ? Difficile de répondre à cette question tant les situations peuvent varier d'une entreprise à une autre. Nous le voyons souvent comme un couteau suisse qui gère de nombreuses

problématiques. Il est également le garant du climat social de l'entreprise. Celui qui forme les équipes, s'assure de leur bien-être et de leur évolution. Si vous êtes heureux au travail, quelque part, c'est grâce à lui.

Le gestionnaire de paie : Tout dépend du point de vue. On ne va pas se mentir, les DRH sont parfois craints par les salariés, à tort dans bien souvent des cas. Pourtant, dans la majorité des hypothèses, le DRH se démène pour ses collaborateurs mais le travail réalisé n'est pas assez mis en avant et ignoré de tous. J'espère que l'image va évoluer avec les derniers événements et notamment la gestion de la crise sanitaire où les DRH s'y sont investis corps et âme.

L'avocat : De mon point de vue, le ou la Drh est un stratège (un chef d'orchestre) qui œuvre pour la cohésion de l'entreprise et son image. Selon l'importance que l'entreprise consacre à cette fonction, le ou la DRH apparaît comme le protecteur des collaborateurs ou de la Direction.

Le DRH a plusieurs images qui reflètent les multiples facettes de son métier. Organisateur et gestionnaire, il peut apparaître très technique et déconnecté des réalités opérationnelles. Représentant de l'employeur, il doit incarner l'autorité. Négociateur ou médiateur, il peut être amené à défendre l'intérêt des salariés. Un rôle charnière pas toujours facile à tenir.

ET EST-IL CONSCIENT DE SON IMAGE... ?

L'éditeur : Dans la plupart des cas, certainement pas. Trop souvent, on



ne positionne pas les fonctions RH à leur juste valeur. Encore une fois, nous pourrions soulever la question du sexisme en entreprise pour en trouver les raisons...

Le gestionnaire de paie : J'espère qu'ils ont effectivement conscience que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. Je pense qu'ils le ressentent indirectement.

L'avocat : Les Drh que j'ai pu côtoyer n'ont jamais cherché la reconnaissance mais ont toujours agi avec pragmatisme dans l'intérêt de l'entreprise. Le professionnel RH sait que la fonction n'a pas toujours une bonne image, loin de vouloir séduire, son efficacité permet d'en faire un appui incontournable. Il semblerait que le DRH ne soit pas toujours conscient de son image ou ne cherche pas à la valoriser. Il devrait pourtant être fier de sa fonction et fort du rôle crucial qu'il joue dans l'entreprise afin de faire valoir la gestion des ressources humaines comme un des enjeux les plus importants dans le pilotage d'une entreprise.

DANS LA RELATION SPÉCIFIQUE DE L'AUTEUR DE L'ARTICLE AVEC LE DRH, LES POINTS POSITIFS ET LES BUGS... ?

L'éditeur : Un point positif : le DRH est un expert. Il est en mesure d'apprécier la technicité de nos solutions, et ça, c'est hautement appréciable. Un bug : lorsqu'il est trop expert et qu'il commence à tout remettre en cause. Mais c'est bien d'être challengé !

Le gestionnaire de paie : Le DRH est un interlocuteur incontournable dans l'entreprise tant les relations de travail sont complexes et encadrées légalement, conventionnel-

lement et réglementairement. Il est un atout majeur pour une bonne gestion de la «main-d'œuvre» en entreprise : optimisation sociale, aides à l'emploi, optimisation des compétences en fonction du budget alloué... Bref un spécialiste qui saura mettre à profit ses connaissances et qui aura toujours comme but de satisfaire la Direction et les collaborateurs !

UN BUG ? LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE ET NOTAMMENT L'URGENCE À AGIR LEUR FONT PARFOIS OUBLIER LE CADRE JURIDIQUE QUE CONSTITUE L'ENTREPRISE.



L'avocat : Le drh sait nous pousser à être innovants pour trouver des solutions sur mesure respectueuse des droits des salariés et des contraintes opérationnelles. S'agissant des bugs, plus l'entreprise est importante, plus les fonctions RH, paie, formation, GRH sont morcelées entraînant des pertes d'information et des couacs : lorsqu'un dossier devient contentieux, tous les acteurs doivent être alertés. Les expériences divergent évidemment selon que l'on parle de digitalisation, de paye ou de défense d'un dossier contentieux. Mais c'est précisément cette diversité qui est révélatrice de la multiplicité des facettes de la fonction RH.

En conclusion, le DRH peut être vu de façons très différentes selon les professions qui sont amenées à le côtoyer. Cette multiplicité de facettes est bien évidemment fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, des moyens qui lui sont concédés et de la place que la direction accorde aux ressources humaines. Dans ces témoignages, on peut relever que la fonction du DRH n'est pas toujours valorisée à hauteur des enjeux qu'elle traite et qu'elle devrait être plus affirmée au sein de l'entreprise. On peut y voir un verre à moitié vide et regretter que le facteur humain ne soit pas au cœur des grandes décisions des entreprises. Mais on peut aussi regarder le chemin parcouru et considérer que la fonction RH s'est fortement développée ces dernières années, qu'elle est devenue une mission ou un métier à part entière qui commence même à se diviser en plusieurs spécialités (paye, gestion du personnel, relations sociales ...). Dans une société où les métiers du service continuent à progresser et le droit du travail à se complexifier, il est plus que probable que les métiers des ressources humaines continueront à prendre de l'importance au sein de l'entreprise.

C. de la Monneraye, A. Mahalin, AC Grosselin



UN AUTRE REGARD ...

SOMMAIRE

