

Le rôle RH du manager



3^e Panorama RH | Livre Blanc | 2011

En partenariat avec



SciencesPo.

**LE FIGARO
économie**



Management
& Technology
Consultants

Sommaire

Éditorial	3
Point de vue de Pierre-Éric Tixier	4
Synthèse	6
Introduction	10
1. Les réalités de la fonction de manager	12
Être manager : une fonction aux rôles multiples	12
L'émergence des compétences RH dans les attentes vis-à-vis des managers.....	15
Une faible distinction entre top manager et manager de proximité dans le cadre de leurs attributions RH ...	15
2. Le rôle RH du manager	18
À l'unanimité la fonction RH est partagée avec les managers au sein des entreprises	18
Une implication croissante des managers sur les processus RH mais dans un rôle rarement décisionnel ...	21
3. Le rôle social du manager	26
Le manager a une vocation essentielle dans l'équilibre social mais l'entreprise	
se repose essentiellement sur ses aptitudes intrinsèques	27
Les managers sont peu sensibilisés à leur rôle dans l'équilibre social	31
4. Le devenir du manager 1^{er} RH	34
Un équilibre des rôles entre RH et manager se fondant sur le critère de la valeur	36
Les changements à mener pour responsabiliser managers et RH à leur rôle	39
Conclusion	43
Remerciements	44
Méthodologie de l'étude	45
À propos de	46
Contacts	47

Éditorial



3^e édition du Panorama RH - BearingPoint, Sciences Po, Le Figaro Economie.

Le Panorama RH a pour vocation d'instaurer tous les ans un cadre d'échanges et de réflexions prospectives autour des principaux enjeux liés aux ressources humaines. Il nous permet d'explorer les problématiques de nos clients selon une approche exhaustive et systématique sur des sujets d'actualité RH, afin de recueillir les perceptions, d'identifier les difficultés ou les bonnes pratiques exprimées (selon une approche qualitative) mais également de rendre factuel ce qui est parfois du ressort de l'implicite (selon une approche quantitative).

Après deux premières éditions respectivement dédiées à la gestion mondialisée des talents (2009) et à la gestion des seniors (2010), nous avons choisi cette année le thème du rôle RH du manager.

A la confluence des problématiques managériales et des problématiques d'organisation, ce sujet d'actualité a toujours été difficile à cerner et a donc été trop souvent délaissé. Pourtant, les managers ont vu progressivement leurs attributions évoluer. D'un rôle limité à l'exercice de techniques de direction et d'organisation, ils sont désormais de plus en plus souvent présentés comme les garants de l'équilibre social des entreprises. De plus, cette nouvelle répartition des rôles entre managers et responsables RH semble s'être faite au détriment de la fonction opérationnelle des managers et de la qualité des actions RH, voire de la nécessaire réflexion à mener en permanence par la Direction sur les politiques RH, leur cohérence avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise, et leur impact sur le contrat social.

Dans ce cadre, le partage des rôles, instituant les managers comme premiers relais des politiques et pratiques RH, est-il toujours pertinent ? Quels doivent être les dispositifs d'accompagnement des managers pour qu'ils puissent pleinement assumer ce que l'on attend d'eux ? Quels freins rencontrent-ils dans la mise en dynamique de ce rôle ? Quelle place doit jouer la fonction RH au regard de cette valorisation managériale ?

C'est à l'ensemble de ces questions que tente de répondre l'édition 2011 du Panorama RH. Il s'est agi pour nous de comprendre le présent, de l'expliquer et de l'analyser, mais aussi et surtout tirer des enseignements pour le futur, afin de vous aider concrètement dans vos transformations RH et managériales.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à lire ce Livre Blanc et que vous trouverez les pistes de réflexion utiles à la transformation de vos organisations et de vos pratiques.

Olivier Parent du Châtelet

Associé
BearingPoint

Alexia de Monterno

Directrice de la formation continue
Sciences Po

Point de vue

Le syndrome de l'homme orchestre

Pierre-Éric Tixier

Directeur scientifique Master G.R.H Sciences Po

Comprendre pourquoi les entreprises depuis quelques années veulent confier aux managers plus de responsabilités, et notamment en matière de ressources humaines, suppose d'analyser les contextes et les enjeux qui structurent les changements des organisations contemporaines.

Dans la tradition française, particulièrement en milieu industriel, la compétence du management était avant tout technique et réglementaire. Le mouvement de financiarisation et d'accroissement de la compétition, dans lequel se déploie l'action des entreprises, a modifié en profondeur cette donne. Aujourd'hui, la sphère d'action du management est double. D'un côté, on lui demande de répondre à une exigence de transparence par rapport au marché financier. Cela se traduit par une montée des tâches de reporting sur l'ensemble des facteurs permettant de mesurer l'activité dans une pluralité de dimensions et d'évaluer la performance. D'un autre côté, on demande au manager un ensemble de compétences complexes en direction du terrain : animer les équipes, organiser le travail, déléguer, assurer le leadership, tout en favorisant la cohésion et l'esprit d'équipe... A ces tâches, centrées sur les hommes, s'ajoutent des activités de type budgétaires, de contrôle de gestion et de ressources humaines. Le manager de proximité est aujourd'hui considéré comme l'acteur qui a le plus d'influence sur « l'équilibre social », comme l'analyse l'étude de BearingPoint. Cela implique une attention particulière aux évolutions du personnel et aux risques psychosociaux. Le management de premier niveau est désormais censé gérer les attentes du corps social de l'entreprise et considéré comme jouant un rôle important en matière de transmission des informations concernant le dialogue social. La dynamique qui se joue entre la fonction RH et la transformation des organisations tend à charger la barque du management de proximité. Les Directions attendent qu'il soit un homme orchestre ou encore une sorte de « Captain America¹ » drapé dans les couleurs de l'entreprise qui saurait compenser les manques de l'organisation et résoudre les problèmes, tout en répondant aux injonctions du sommet ! Or, sous la pression des exigences qui leur sont adressées, les managers peuvent à l'inverse se replier, se désengager et adopter des comportements conformistes de protection², au lieu d'adopter des comportements d'innovation.

Aujourd'hui, la fonction ressources humaines est confrontée à une dure transformation de son environnement. Les RH sont de plus en plus au cœur des contradictions entre la logique de l'activité, le poids du financier, les attentes des salariés et celles de la société civile. Les difficiles arbitrages qu'ils doivent inventer entre les logiques de ces acteurs leur donnent *de facto* une fonction politique³ pas toujours assumée. Car, au regard des exigences de la

situation, la figure du *business partner* s'est imposée, ce qui fait perdre aux responsables RH la fibre sociale. Dans un contexte de réduction des effectifs et de recherche de productivité, les équipes RH diminuent et s'éloignent du terrain à leur corps défendant. Les SIRH créent fréquemment des pertes de souplesse qui baissent les capacités d'arrangements construites au niveau local. La fonction RH voit s'affaiblir les réseaux dont elle disposait pour évaluer et apaiser les tensions sociales. Dans ce contexte, les dirigeants demandent aux RH paradoxalement d'être le fer de lance de la gestion du changement. L'étude diagnostique *mezzo voce* face à cette exigence, un affaiblissement de la fonction RH par rapport à l'ambition et aux ressources qu'elle avait dans la période des années 90 autour du développement social. En d'autres termes, elle éprouve des difficultés à répondre efficacement à la situation, car gérer le changement représente un défi considérable – en cause l'intensité des changements organisationnels – et un accroissement du contexte d'incertitude.

Le piège d'une telle situation est celle d'une idéologisation managériale marquée par la confusion entre un modèle théorique d'efficacité et le fonctionnement réel de l'organisation. DRH et Directions opérationnelles tendent à faire porter de fortes contraintes au manager de proximité à qui on demande d'être plus présent sur le champ des ressources humaines, mais sans avoir réellement défini ce que peut être ce manager premier RH. On constate, en effet, à la lecture de l'étude de BearingPoint que les managers de proximité disposent de peu de ressources pour réaliser l'ensemble des tâches RH demandées. Au mieux, le management est sensibilisé, mais il est rarement soutenu et peu de réelles formations lui sont données sur ces matières. Et ceci est un problème particulièrement intense pour les jeunes managers qui n'ont pas une connaissance fine de l'entreprise et des nuances des parcours RH. Cette situation les fragilise face à leurs équipes. Le rôle RH du management de terrain est certes reconnu comme central pour les équipes, mais son périmètre d'action RH n'est pas formalisé. Il est rarement décisionnaire ou récompensé pour les missions RH qu'il accomplit. Reste la surcharge de travail qui conduit souvent, comme le note l'étude, à des arbitrages implicites entre missions opérationnelles et dimension RH au détriment de cette dernière. Les auteurs analysent aussi que les RH se considèrent comme insuffisamment formés pour animer un dialogue pertinent avec les opérationnels.

Le choix organisationnel du manager de proximité, s'il peut représenter une stratégie pertinente pour gérer les multiples environnements marchés, est un chantier ouvert dont il reste à bâtir les fondations. Il demande une reconnaissance du top management des problèmes rencontrés. Le transfert qui s'opère entre RH et management ne peut simplement se faire terme à terme. Il implique de définir les contenus RH nécessaires par rapport à un contexte donné et un fort soutien des RH pour construire les apprentissages de rôles efficaces. C'est donc à une recomposition conjointe des relations entre RH et management qu'il faut s'attaquer afin de répondre aux défis du marché et bâtir de nouvelles règles du jeu pertinentes pour la gestion des hommes.

1 Personnage de bande dessinée né en 1941 de la plume de Jack Kirby.

2 Eric Albert « Réduire les contradictions du management », in Ressources Humaines pour sortie de crise, Presses de Sciences Po, 2010.

3 Corinne Dequecker, Pierre-Éric Tixier, « Le DRH devient un acteur Politique », Interview par Gaëlle Picut, Entreprise & Carrières, Avril 2008.



Synthèse

Les défis sociaux et sociétaux de l'entreprise amènent la très grande majorité des DRH à considérer le rôle des managers comme véritablement protéiforme. Il recouvre la responsabilité d'encadrement (pour, il est vrai, 76 % seulement des DRH interrogés), la mission de transmettre la vision et les valeurs de l'entreprise, la contribution à toutes les fonctions support (RH, contrôle de gestion, achats, etc.), l'implication dans leur business... Enfin, 74 % des DRH considèrent qu'ils sont les premiers garants de l'équilibre social.

Si la notion de manager premier RH reste une formule avec laquelle les DRH ont pris de la distance, la fonction support la plus partagée avec les managers est bien, dans 90 % des entreprises, la fonction RH. On peut toutefois supposer que pour beaucoup, cette mission RH recouvre indistinctement des rôles de management d'équipe, d'accompagnement du changement et d'intervention dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines.

On ne peut exclure l'hypothèse que cette montée en régime des managers sur la gestion des ressources humaines ait été liée à des recherches de productivité dans la fonction RH. Mais les premières raisons avancées pour cette implication accrue restent la proximité des encadrants avec les membres de leur équipe (51 % des DRH interrogés), et leur capacité à motiver les membres de leur équipe (39 %).

Les domaines RH dans lesquels interviennent régulièrement les managers sont prioritairement le recrutement (78 % des interrogés) et la formation (65 % des interrogés), alors que leur implication régulière dans la gestion des rémunérations de leurs collaborateurs est moins répandue (53 % des interrogés). En revanche leur participation à la gestion des carrières (affirmée par 34 % des DRH) et au dialogue social (24 % des DRH), qui constituent des leviers puissants de l'équilibre social, ne concerne qu'une minorité des managers.

3^e Panorama RH

BearingPoint - Sciences Po - Le Figaro Economie

Pour toutes ces missions de ressources humaines, les rôles de chacun demeurent le plus souvent implicites, ou ne sont explicités qu'en termes très génériques : il n'existe généralement pas de répartition des rôles formalisée ou connue entre les différents niveaux de la Direction des Ressources Humaines, le management de proximité et le top management. En parallèle, les managers de proximité ont très peu de pouvoir décisionnaire : par exemple 43 % seulement, selon les DRH interrogés, pour la formation qui constitue l'un de leurs domaines majeurs d'implication.

L'implicite demeure aussi la règle pour définir le rôle du manager dans sa contribution à l'équilibre social de l'entreprise : si 74 % des DRH considèrent ce rôle comme essentiel, la description des missions correspondantes reste très générale. Elle fait appel à un cocktail de comportements ou de qualités supposés nécessaires plutôt qu'à des compétences bien définies : manager-psy à l'écoute de ses collaborateurs, manager-coach chargé du développement de ses équipes au jour le jour, manager-tampon dont on attend qu'il amortisse les secousses nées de fréquentes transformations ou restructurations... Autant de rôles qui ne se traduisent pas encore par des missions clairement définies, assorties d'exigences de compétences formalisées.

Pour préparer et sensibiliser les managers à l'ensemble de ces rôles, l'accent est mis sur la communication et la formation aux valeurs de l'entreprise (selon 87 % des DRH interrogés), au dialogue social (71 % des DRH interrogés), et plus récemment sur des thèmes sociétaux émergents, comme la gestion de la diversité (51 % des DRH), l'équilibre vie privée/vie professionnelle (49 %) ou la prévention des risques psychosociaux (40 %). Parallèlement se poursuivent les formations au management traditionnelles (leadership, animation d'équipe), souvent réservées, il est vrai, aux hauts potentiels. Mais les formations des managers aux politiques, outils et processus RH restent exceptionnelles. Cela contribue fortement au caractère flou et imprécis de la concrétisation des missions RH du manager, et alors même que près de 50 % des DRH considèrent que l'un des principaux freins à la prise en charge par les managers de leur rôle RH est lié à leur manque de compétence dans ce domaine.

Les évolutions attendues par les DRH dans la répartition des rôles RH entre eux-mêmes et les managers portent davantage sur un renforcement de leur propre rôle et une plus grande professionnalisation dans l'accompagnement

des managers de proximité, en particulier en ce qui concerne la gestion des rémunérations (70 % des DRH interrogés) et la gestion des carrières (63 %). Ce constat ouvre la porte à la création de binômes managers/responsables RH, ces derniers assurant un coaching rapproché de leurs clients managers. Ce constat suppose aussi un véritable engagement des responsables RH dans le business au plus près du terrain, une formalisation claire des politiques RH, leur déclinaison auprès des managers, la définition du rôle de ceux-ci dans chaque domaine RH, et, pour tous, une professionnalisation RH : acquisition d'une expertise reconnue pour les responsables RH et formation des managers à leur rôle RH. ■





Introduction

LES MANAGERS, PREMIERS RELAIS DES POLITIQUES RH

L'entreprise doit faire face à des défis de plus en plus larges liés aux exigences sociales des parties prenantes de son environnement : ces exigences débordent largement de ce qui était traditionnellement strictement nécessaire pour s'assurer de la seule fidélité de ses salariés.

L'entreprise doit bien sûr prendre en compte les critères d'équité interne, de diversité, de transparence et de bien-être au travail qui lui offriront notamment la reconnaissance des agences de notation sociale. En termes de recrutement, de formation et de promotion, elle doit s'assurer que chaque salarié dispose des mêmes possibilités, des mêmes chances, quels que soient son sexe, sa nationalité et son

origine sociale. Elle doit également garantir que les conditions de travail, l'environnement et l'équilibre travail/vie privée sont satisfaisants.

En parallèle, elle doit s'assurer que les modes de management, certes adaptés aux enjeux de business, ne sont pas générateurs de stress ni de souffrance au travail.

Elle doit enfin veiller en amont à ce que les politiques de management et de ressources humaines, et les évolutions de ces politiques, restent compatibles avec le contrat social implicite ou explicite. Ce dernier garantit la cohésion interne de l'entreprise, l'adhésion de ses collaborateurs à ses objectifs stratégiques et leur implication dans la mise en œuvre de ces

objectifs. Elle doit au moins mesurer l'impact de ces évolutions sur le contrat social.

Pour les autres parties prenantes (actionnaires et pouvoirs publics par exemple), l'entreprise, sur la base de ces pratiques internes, devra construire et maintenir une image sociétale de qualité, liée aussi à son insertion dans ses environnements locaux, à sa contribution au développement ou à la pérennité de ses bassins d'emploi.

Toutes ces missions sont de la responsabilité globale de l'entreprise, mais leur mise en œuvre est bien sûr partagée entre la Direction Générale, la DRH, les Directions spécialisées (développement durable,...) et

le management à tous les niveaux, voire l'ensemble des salariés.

Dans ce contexte, il est indispensable de se réinterroger sur le rôle du manager, et plus particulièrement, et c'est l'objet de cette étude, sur tous les aspects de son rôle de gestionnaire de ressources humaines qui contribuent à l'équilibre social de l'entreprise. ■

Remerciements

Comité de rédaction :

- Olivier Parent du Châtelet, Jean-Hubert de Roux, Jean-Baptiste de Charette, Maureen Bois, Muriel Huriot et Maryline Borri de BearingPoint
- Alexia de Monterno et Pierre-Éric Tixier de Sciences Po
- Christine Lagoutte du Figaro Economie
- Frédéric Micheau de l'IFOP

Marketing & Communication :

- Stéphanie Lesdos de BearingPoint
- Anne Destrait de Sciences Po

Conception graphique :

- Angélique Tourneux

Nous souhaitons également remercier l'ensemble des entreprises ayant répondu à notre questionnaire. Enfin, merci aux responsables ayant accepté de nous rencontrer et d'apporter leur témoignage.

Méthodologie de l'étude

Le Panorama RH s'adresse aux Directions Générales, Directions opérationnelles et décideurs RH. Dans ce cadre, l'étude a été menée auprès de Directeurs et Responsables Ressources Humaines de grands groupes français, tant du secteur privé que public. Elle a été réalisée au sein de secteurs d'activité variés : l'industrie, les services, l'énergie...

L'enquête a été conduite en deux phases :

• Une phase quantitative :

L'IFOP a mené une étude quantitative par téléphone (sur le lieu de travail des personnes interrogées) du 20 novembre au 16 décembre 2010 auprès de 100 Directeurs ou Responsables RH des plus grandes organisations publiques et privées.

• Une phase qualitative :

L'étude a été menée sous la forme d'entretiens en face-à-face auprès d'une trentaine de DRH de grandes organisations françaises tant privées que publiques : Alstom ; France Telecom ; RTE ; L'Oréal ; Faurecia ; Poste Immo ; La Poste ; SNCF ; La Banque Postale ; Coca Cola ; INRA ; Ministère de l'Équipement, de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement ; SFR ; DGA ; Ministère de la Défense ; Galeries Lafayette ; CNAMTS ; AXA ; Technip ; Société Générale ; AstraZeneca ; Pernod Ricard ; Nestlé ; Carlson Wagon Lit ; Ministère de l'Éducation Nationale ; etc.

Ce Livre Blanc a été rédigé sur la base des données collectées lors de l'étude quantitative, complétées et enrichies par les informations recueillies lors des entretiens qualitatifs.

À propos de



BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Une centaine de consultants européens spécialistes des métiers et de la fonction Ressources Humaines interviennent quotidiennement auprès de grandes organisations publiques et privées. La plupart bénéficient d'une double expérience, opérationnelle et conseil, dans le domaine RH et d'une expertise sur les principaux outils RH du marché.

To get there. Together.

Pour de plus amples informations : www.bearingpointconsulting.com

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Irlande | Italie | Maroc | Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie

BearingPoint France SAS a apporté tout son soin à la rédaction de ce document. Toutefois, eu égard à la quantité importante d'informations contenues et traitées, l'auteur ne saurait garantir la véracité, la complétude ou l'exactitude des dites informations. En conséquence, l'auteur ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre des informations contenues dans ce document et/ou de leur utilisation.

Par ailleurs, toute décision prise par un lecteur sur la base de ce document ou des informations qu'il contient et/ou toute utilisation des informations et/ou de ce document, l'est sous la seule responsabilité de ce dernier et ne saurait engager la responsabilité de l'auteur de quelque sorte que ce soit.

© 2011 - BearingPoint France SAS

Tous droits réservés. Les dénominations ainsi que les marques et/ou tout autre signe distinctif de sociétés et de produits cités dans ce document sont la propriété commerciale de leurs détenteurs respectifs. BearingPoint décline toute responsabilité en cas d'erreur ou d'omission.

Crédits photos : fotolia

Imprimé par Le Réveil de la Marne



Contacts

BearingPoint

Olivier Chappert

Associé
France et Belgique
+33 (0)6.11.24.99.65
olivier.chappert@bearingpointconsulting.com

Autres contacts par pays

Charles de Monchy

Associé
Pays-Bas
+31 6 41 26 94 70
charles.demonchy@bearingpointconsulting.com

Per Jacobsson

Associé
Danemark, Finlande, Norvège et Suède
+46 733 21 16 31
per.jacobsson@bearingpointconsulting.com

Natalia Krasnoperova

Associé
Russie
+7 495 78 40 731
natalia.krasnoperova@bearingpointconsulting.com

Sciences Po

Pierre-Éric Tixier

Directeur Scientifique Master G.R.H
+33 (0)1.40.62.65.70
pierre-eric.tixier@sciences-po.fr

Olivier Parent du Châtelet

Associé
France et Belgique
+33 (0)6.16.55.89.50
olivier.parentduchatelet@bearingpointconsulting.com

Timo Daus

Associé
Allemagne, Autriche et Suisse
+49 172 38 61 217
timo.daus@bearingpointconsulting.com

Stefan Spohr

Associé
UK et Irlande
+44 791 71 84 224
stefan.spohr@bearingpointconsulting.com

Youssef Harouchi

Maroc
+212 661 18 53 17
ce-youssef.harouchi@bearingpointconsulting.com

