



*pour des entreprises en mouvement*

---

## **N O T E D E P R E S S E**

---

**Paris, le 3 mai 2010**

### **Le temps d'un Tango Le tandem Directeur Général et Directeur des Ressources Humaines entre dans la danse**

***Gérer le capital humain en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise s'avère être un exercice « trendy » pour un DRH. Mais quelle réalité ? Et pour gagner sa dimension, quelles sont les conditions ?***

Tout le monde se l'accorde : le rôle du DRH est de plus en plus stratégique. Ce qui lui donne l'opportunité d'utiliser un panel de compétences très large et complexe à orchestrer. Pour autant, le regard porté sur les DRH reste souvent critique aux yeux des dirigeants : ils comprennent sa valeur ajoutée et se disent vouloir lui accorder une place réelle. Mais très souvent, dans les faits, c'est une fonction qui les bouscule voire les dérange alors même qu'elle devrait les inspirer. D'ailleurs, on la dit stratégique, mais quel temps est accordé généralement au point RH dans les comités de direction d'un certain nombre d'entreprises ?

Au fond, au-delà de ses compétences et de son engagement, sans l'appui de son DG, tout exercice mené par le DRH devient aléatoire, voire compromis dans sa réussite, et peut de surcroît être vécu comme intrusif. Puisque les investisseurs sont axés sur la création de valeur, pourquoi, alors, ne pas se donner les moyens de leur offrir un accroissement de la capitalisation boursière, en faisant fructifier le capital humain ? Si le DRH, avec les managers, ne traite pas l'enjeu humain, qui le fera ?

#### **L'action prospective**

A titre d'illustration, la crise pour beaucoup d'organisations s'est traduite par la définition de plans de transformation. Cela exige, en parallèle aux plans de restructuration, d'attirer et maintenir les talents à forte valeur ajoutée et cela sous une pression de calendrier fulgurante. Hors, les compétences stratégiques qui font défaut à l'entreprise manquent bien souvent sur le marché de la concurrence. Un diagnostic prospectif s'avère, à ce titre, une démarche précieuse pour organiser les adaptations nécessaires. Mais, elle exige un minimum de temps pour comprendre ce qui se joue, analyser les impacts, anticiper les besoins et optimiser la mise en œuvre réelle du changement. Recourir à un manager de transition RH peut être la solution amenant en un minimum de temps, un regard neuf et un surdimensionnement. Cette action prospective est souvent évoquée par les dirigeants qui n'hésitent pas à externaliser son élaboration, mais elle reste globalement lettre morte dans sa traduction en action ou, pour le moins, est utilisée

trop succinctement par manque ou peur du temps, Business oblige ! C'est vrai. Il faut reconnaître que l'exercice certes passionnant reste difficile. Il requiert une bonne maîtrise des concepts. Aussi, pour augmenter sa portée il ne serait pas inutile de professionnaliser les RH sur la façon de procéder. En définitive, cette course perpétuelle permet-elle vraiment de sortir des modes de fonctionnement habituels nécessaires pour changer ?

### **La posture vs l'imposture**

Passer de la théorie à l'action demande un travail concerté en amont entre DG et DRH. Cette complicité permet d'évaluer l'équilibre Stratégie Business/Capital Humain, de fixer l'orientation des actions et les priorités. Tout comme le Directeur marketing ou le Directeur de la R&D, le DRH doit être à même de comprendre les enjeux business et traduire les orientations stratégiques en plans d'action concrets. Il doit aussi être en mesure d'expliquer les enjeux humains qui découlent de ces décisions. Eclairer sur le sens que les acteurs prêteront à celles-ci, ceci afin de décrypter et de prévoir comment elles seront mises en œuvre par l'organisation. Il doit enfin défendre les individus contre les organisations. Ce qui revient à formuler au DG des propositions innovantes, évaluer les risques tout en tenant compte des contraintes de coûts, de temps et bien entendu des prérogatives légales inhérentes à son expertise. C'est à cette condition que la légitimité du DRH en tant que partenaire du business sera appréciée au même niveau que ses pairs du comité de direction. Pour jouer efficacement son rôle d'orchestrateur du changement, il ne doit pas juste être en réaction mais avoir un coup d'avance sur les événements pour faciliter le lien entre business et organisation. Le manager de transition RH pourra aussi jouer ici ce rôle de facilitateur.

Le DRH ne doit pas seulement être capable d'apporter de la valeur ajoutée aux actionnaires et à la direction. Il doit savoir placer l'ensemble des acteurs de l'entreprise en tant que V.I.P. : Ces derniers, ont bien souvent les solutions. Il doit être à l'écoute de l'entreprise et informer sa direction sur ce qu'il se passe réellement sur le terrain et sur la qualité du climat social. Cela paraît évident. Par expérience, cette valeur ajoutée reste fonction des attentes et représentations de chacun. Mais elle est significativement influencée par la conception qu'en a son dirigeant. Aussi, la relation avec l'ensemble du corpus social mérite d'être mieux définie et partagée pour être comprise et développée durablement. Sur ce point, il appartient au DRH d'éclairer le DG sur l'attitude appropriée pour créer le lien entre ces deux mondes. De ce fait, le DRH a toutes les chances de gagner sa place de stratège au service de la performance de l'entreprise. Ceci étant dit, pour exister, cet exercice exige une vraie proximité et connivence dans le binôme DRH /DG. Mais laquelle ?

### **Une danse exigeante**

Le quotidien du DRH est jalonné de situations qui l'amènent à développer des aptitudes souvent paradoxales comme : proximité et distance, réactivité et analyse, défenseur de la stratégie globale ou de l'humain. Pour que ce cercle vertueux fonctionne, le préalable indispensable reste dans la définition de la feuille de route du DRH. Parce qu'il existe autant de DRH qu'il n'existe de DG et de stratégies, il est crucial de s'entendre sur les objectifs et les priorités. Cette nécessité de clarté dans les rôles est encore plus prégnante, quand se rajoute à ce schéma, une organisation matricielle par nature complexe et sinueuse. Cet exercice permet d'une part de guider le DRH dans ses actions, par la compréhension qu'il a de son positionnement.

D'autre part, il lui indique la position réelle à un moment donné, du DG sur sa volonté d'être accompagné d'un DRH a dominante plutôt administrative, plutôt opérationnelle ou plutôt stratégique. Tel un tango, le fonctionnement de ce binôme est une danse très exigeante. Elle suppose dialogue, posture, équilibre, souplesse et synchronisation. En création et mouvement perpétuel, si elle n'inspire pas les danseurs, cette danse devient artificielle, sans âme. Ainsi, la perception qu'en ont les spectateurs, prend sa source dans la beauté du geste que l'un des partenaires sait créer, en s'arrêtant un instant pour laisser l'autre s'exprimer, avant de reprendre la danse ensemble. En cela, la RH est un art d'exécution, une pratique qui ne peut se déployer qu'en proximité, mais doit être inspirée par une vision globale de l'entreprise, des concepts et enfin par une vision sociétale. Il s'agit bien là d'un partenariat qui se nourrit d'une différenciation réciproque mais aussi de complémentarité.

Autrement dit, dans cette histoire de tango, sachant que les organisations doivent aller de plus en plus vite, que les actionnaires sont en quête galopante de croissance et les DG en nécessité continue de changer leur stratégie ; à quel niveau doit être placée la Direction des Ressources Humaines pour mettre en œuvre une politique crédible, et créatrice de valeur(s) pour l'ensemble des acteurs ? Il appartient au meneur de la danse de le définir. Mais ce qui est certain, c'est que ce métier requiert de la vision, de l'engagement, du bon sens, de l'action, du courage, du temps, de la cohérence et une vraie envie...

**Gladys TESSIER (Ex. DRH Monster Europe du sud),  
avec Bruno CALBRY (Directeur Associé ACTISS PARTNERS)**

#### **A PROPOS D'ACTISS PARTNERS**

ACTISS PARTNERS, société créée en 2004, a déjà réalisé 49 missions de management de transition. Sa vocation est de prendre les rênes d'une filiale, d'un service ou d'un projet pour y résoudre les problèmes de fonctionnement qui empêchent l'entreprise d'aller de l'avant. ACTISS PARTNERS offre des solutions ciblées : **Actifonction** : pour redresser une fonction vitale de l'entreprise, **Actifiliale** : pour permettre à une filiale d'atteindre les objectifs de rentabilité attendus par son actionnaire, **Actiprojet** : pour faire aboutir un projet stratégique et **Actiss-Expertise**, pour enclencher la mise en œuvre d'une décision stratégique, via un conseil opérationnel fourni aux équipes en charge.

La méthodologie, déployée lors de toutes les missions est issue de ce centre d'expertise, qui est aussi une unité de réflexion et de formation pour les managers de transition. Afin d'accompagner son développement, ACTISS PARTNERS a racheté en 2009 un cabinet confrère, IMMEDIA.

ACTISS PARTNERS est membre fondateur de l'Association Française des Managers de Transition (AFMDT).

[www.actisspartners.com](http://www.actisspartners.com)