



WORKSHOP #1

CONSTRUIRE LE BINÔME RH-MANAGER

EN COLLABORATION AVEC :



imp/id



COMMENT VONT LES MANAGERS AUJOURD'HUI ?

Les managers, c'est-à-dire ceux qui ont des tâches d'animation d'équipe ou d'encadrement, représentent aujourd'hui 41 % des salariés. Grâce à une étude réalisée auprès de 1 500 managers du secteur privé en France, Malakoff Humanis a pris le pouls de la profession, et constate en premier lieu qu'ils restent confiants en l'avenir malgré les difficultés rencontrées. 78 % d'entre eux se disent en effet confiants pour leur situation professionnelle.

63 % donnent une note comprise entre 8 et 10 sur 10 à leur engagement au travail, et 82 % se disent satisfaits de leur travail. 74 % des managers se considèrent comme tout à fait ou plutôt reconnus par leur hiérarchie.

La confiance et l'engagement des managers ne sauraient toutefois masquer des conditions de travail parfois difficiles, avec 47 % de managers exposés à la pénibilité physique, 27 % qui reçoivent des remarques agressives à l'intérieur de l'entreprise et 43 % qui ont l'impression d'être stressés au travail. 2 managers sur 3 souffrent d'ailleurs de troubles de santé pouvant être liés au stress.

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle semble également difficile, avec 55 % des managers qui ne peuvent s'empêcher de consulter leurs mails professionnels en dehors du travail et 47 % qui travaillent de plus en plus de chez eux, en dehors des horaires de travail.

Pour chacun des items précédemment cités, Malakoff Humanis constate que les managers affichent un taux supérieur à la moyenne des salariés.

UNE QUESTION DE PERCEPTION !

Face à cette situation, comment les RH peuvent-ils venir en aide aux managers ? Comment créer un tandem fort dans ces circonstances ?

34 % des managers ne se sentent en effet pas suffisamment impliqués dans les prises de décision, et 37 % estiment ne pas bénéficier d'un accompagnement dans la mise en œuvre de formations ou de communications. Globalement, les managers perçoivent les initiatives RH comme éloignées des objectifs économiques immédiats, mais reconnaissent leur rôle essentiel, notamment dans le développement des talents et l'engagement des employés.

De l'autre côté de la lunette, les RH voient les managers davantage concernés par les résultats opérationnels et économiques et ont l'impression qu'ils ne valorisent pas suffisamment les processus RH essentiels, comme la gestion des carrières et le développement des compétences.

QUELS SONT LES ENJEUX COMMUNS ENTRE LE DRH ET LE MANAGER ?

Malgré leurs différents rôles et perceptions, DRH et managers partagent un certain nombre d'enjeux communs. Les participants du workshop se sont interrogés sur les sujets qui les rassemblent, qui peuvent faire en sorte qu'ils parlent les uns aux autres.

Vis-à-vis des collaborateurs

- Favoriser l'intégration, le bien-être, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs.
- Travailler à leur réussite pour la performance de l'entreprise.
- Garantir leur santé et leur sécurité au sein de l'entreprise.
- S'assurer qu'ils aient les bonnes compétences et que celles-ci soient bien évaluées.

Vis-à-vis de l'entreprise

- Partager la compréhension du business et de la vision de l'entreprise, ses objectifs.
- Savoir poser les critères de la réussite collective.
- Aligner la communication et le discours pour décliner la stratégie de l'entreprise.
- Incarner les valeurs de l'entreprise.
- Protéger l'image de l'entreprise et sa réputation, travailler la marque employeur.
- Assurer la conformité réglementaire (droit du travail : contrat, licenciement, CDD, stagiaires, etc.).
- Définir les marges de manœuvre possibles vis-à-vis de la gestion du risque.*

Vis-à-vis de leur relation

- Soigner cette relation (communication, confiance, solidarité, etc.).
- Comprendre les contraintes l'un de l'autre.
- Assurer une bonne communication entre les deux fonctions.
- S'aligner sur le « pourquoi ? »
- S'accorder sur la temporalité d'un recrutement, d'une action RH ou d'une action managériale, chacun n'ayant pas forcément le même calendrier.

QUELES SONT LES RÔLES RESPECTIFS DE CHAQUE FONCTION ?

Dans l'objectif de mieux se comprendre les uns et les autres, il est parfois nécessaire de redéfinir le cadre et les rôles respectifs de chaque fonction. Un cadre qui est toutefois mouvant, avec des limites poreuses, qui peuvent évoluer en fonction du contexte.

Sur de nombreux sujets, le RH définit le cadre et les processus et forme les managers à s'approprier les outils. Il assure également un rôle de tour de contrôle, avec une vision globale pour assurer la cohérence et l'équité au sein de l'organisation.

Comment se répartissent les rôles entre RH et managers dans l'entreprise ?



Communication / stratégie

- RH : descendre l'information vers les managers, leur donner du sens.
- Manager : décliner la vision vers les équipes.



Gestion des équipes

- RH : former et accompagner les managers, les soutenir et les conseiller ; traiter les difficultés, notamment dans une dimension sociale ; détecter les difficultés sur le terrain grâce à un regard externe ; assurer la confidentialité sur les sujets liés aux risques psychosociaux ou au harcèlement.
- Manager : animer les équipes, gérer le quotidien, prendre les décisions ; détecter les difficultés.

Compétences

- RH : structurer les outils ; analyser les entretiens pour détecter les potentiels ou challenger les sollicitations de mobilité ; mettre en œuvre les formations.
- Manager : évaluer les besoins ; mener les entretiens d'évaluation.

En fonction des pratiques, RH ou managers peuvent organiser les entretiens professionnels.

Activité

- RH : éclairer le court terme pour adresser les risques sur le moyen/long terme et montrer que les actions RH sont utiles pour traiter/anticiper les problèmes sur les différents horizons de temps (court, moyen et long terme) ; former les managers à l'appropriation des outils, à l'organisation des entretiens.
- Manager : définir ses priorités RH/compétences en respectant certains impondérables.

Recrutement

L'intégration du collaborateur doit être partagée par les deux fonctions.

- RH : réaliser le sourcing en fonction du cahier des charges du manager, juger de l'adéquation des compétences avec le poste ; former les managers au recrutement.
- Manager : évaluer le besoin, juger l'adéquation terrain des candidats, prendre la décision.

Offboarding

- RH : être garant du processus d'offboarding ; recevoir le salarié pour échanger sur les raisons de son départ ; s'il part pour des motifs ne remettant pas en cause sa compétence / relation équipe-manager : s'assurer auprès du manager que le tuilage se fait correctement et que le salarié part dans de bonnes conditions (pot de départ, remerciement, cadeau, etc.)
- Manager : si le salarié part pour des motifs ne remettant pas en cause sa compétence / relation équipe-manager, organiser le tuilage (transfert de compétences), assurer une belle expérience de départ (remerciement, pot de départ, cadeau, etc.), prendre des nouvelles lorsque le salarié a démarré son nouvel emploi.

LES BONNES PRATIQUES POUR SE RASSEMBLER SUR LES ENJEUX ?

Le tandem RH/manager peut se positionner à différents niveaux. Il peut être plus opérationnel, ou davantage axé sur la stratégie. Dans tous les cas, les deux acteurs doivent avancer de concert, en harmonie et à l'écoute l'un de l'autre pour sortir d'éventuelles positions fermées et déresponsabilisantes.

Le workshop a ainsi été l'occasion de balayer quelques bonnes pratiques à suivre pour permettre une relation apaisée et harmonisée :

- Pour développer la confiance réciproque : instaurer une communication authentique et sincère. Et s'assurer au préalable que chacun est formé et outillé pour le faire. Être dans l'écoute, l'échange et la compréhension mutuelle des enjeux, de la temporalité et des contraintes de chacun.
- Organiser des temps formels et informels. L'informel pour créer la relation, construire un lien. Pour cela, il faut être présent sur le terrain, ne pas s'enfermer. Pour les points formels, créer des échanges hors des grands temps qui rythment l'année : points organisationnels réguliers, instaurer des routines.

Trois exemples de routines/rencontres possibles, qui peuvent avoir des temporalités et des objectifs différents :

- Des communautés Teams à créer et animer entre RH et managers pour apporter des sujets, de l'information aux managers, mais aussi recevoir leurs inputs.
- Une matinale RH organisée tous les deux mois sur un thème choisi par les managers.
- Le « 10 heures du matin » : une réunion Teams invitant tous les managers de tous les services avec l'objectif, chaque matin, de discuter des problématiques des 12 dernières heures et celles à venir pour les 12 prochaines heures. Un échange qui peut être animé à tour de rôle par le directeur des opérations, le DRH ou encore le directeur commercial, et qui dure entre 5 et 30 minutes.
- Créer des temps de préparation des process RH avec les managers pour les associer aux décisions prises en termes de développement de compétences, de recrutement, de mobilité, etc. et trouver un alignement.
- Pour créer de la valeur, le RH doit être sur le terrain et, et les deux parties sont coresponsables de la compréhension des problématiques et enjeux de chaque partie et de leur alignement autour de la vision et des objectifs de l'entreprise.
- Échanger autour du sujet de la gouvernance pour faire comprendre aux managers l'importance d'associer le partenaire RH dans la gestion de son équipe (formation, disciplinaire, etc.)
- Pour former les managers : les outiller, les soutenir en apportant de l'accompagnement ou de la formation.
- Lorsque le manager est en difficulté, les RH peuvent se mettre en position de soutien, être présents pour l'écouter, lui proposer un lieu ressource. Cela suppose d'organiser un minimum de disponibilité (physique et mentale) par le DRH et ses équipes. Malgré la réticence de ritualiser ce temps, qui peut ressembler à une contrainte, celui-ci peut devenir une réelle bulle d'oxygène pour le manager.

COMMENT LE RH PEUT-IL ACCOMPAGNER LE MANAGER ET NOUER AVEC LUI UNE RELATION FORTE POUR RÉPONDRE AUX NOMBREUX ENJEUX COMMUNS QU'ILS PORTENT ?

Une fois les enjeux communs posés, il convient de définir les rôles et responsabilités de chacune des fonctions, pour que chacun porte sa mission pleinement, sans se marcher sur les pieds ni laisser de zones blanches. Les frontières sont poreuses, et en fonction des situations et des contextes, certaines tâches peuvent incomber à l'un ou à l'autre, mais l'adaptation sera d'autant plus facile si le cadre est bien défini et la communication fluide.

Les managers attendent des RH de poser le cadre et de les accompagner pour le mettre en œuvre. C'est dans cet accompagnement que réside la clé pour créer un tandem fort au service de l'entreprise et des collaborateurs.

- Le RH doit se mettre en position de soutien pour le manager, ce qui passe par la confiance, par des rituels, par une présence.
- Le manager doit trouver un support et un lieu ressource. Pour le RH, cela suppose d'organiser des temps de disponibilité pour offrir les prérequis de cet accompagnement.

En résumé, trois mots-clés permettent de traduire les piliers fondamentaux du tandem RH / Manager :

- **Communiquer**
- **Comprendre**
- **Construire**

