

LE COUPLE DG / DRH A L'EPREUVE : INTERROGATIONS A PARTIR DES DEMARCHES COMPETENCES EN PME

**Auteurs : Bruno Henriet, professeur des universités, IEMN-IAE, LEMNA
et Cathy Krohmer, professeurs assistant, Audencia Nantes Ecole de
Management, CDC**

Résumé :

L'objet de cette communication est d'analyser la dynamique du couple DG/DRH dans le cadre de démarche compétences dans des PME. Montrer en quoi la démarche compétence est à l'origine d'une relation plus forte entre deux acteurs et comment cette relation et les vicissitudes qu'elle peut connaître va influencer la pérennité de la démarche compétence (DC). Il s'agit ici d'apporter un éclairage complémentaire aux approches stratégiques avec une focalisation sur deux acteurs : le DG et le DRH. Pour ce faire, nous avons réalisé quatre études de cas de couple DG/DRH. Les résultats de cette étude montrent, tout d'abord, que les couples étudiés sont à des phases différentes. Si l'emballement est une phase connue par l'ensemble des couples à l'occasion de la mise en place de la démarche, les relations peuvent prendre des tournures différentes. C'est ainsi que deux des couples étudiés sont actuellement dans des positions délicates. Ces types de relation comportent un risque d'un effacement de la fonction RH au profit de la DG et un risque d'un cloisonnement trop important. Seul un couple étudié reflète le partage et la co-construction.

Un second résultat montre que l'état des couples dépend aussi d'un certain nombre de facteurs. Il est clair que la pérennité du couple dépend en grande partie de son positionnement organisationnel. De même, les représentations du DG et du DRH de ce qu'est la démarche compétences s'avère distinctive. Enfin, d'autres acteurs peuvent entraver les relations entre la DG et la DRH et avoir un impact sur la dynamique de la démarche.

Mots clés : Démarches compétences, fonction RH, couple DG/RH, PME

Introduction

Les remises de prix des meilleurs binômes Direction Générale (DG) / Direction des Ressources Humaines (DRH), s'apparentent bien souvent à de véritables Oscars, où chacun remercie l'autre en précisant que, sans lui, il ne serait pas là. Cette admiration réciproque et cette complémentarité rayonnante ne vont pas forcément de soi et suscitent bien sûr quelques interrogations. Si cette association au plus haut niveau témoigne de l'irrésistible ascension de la fonction Ressources Humaines (RH), elle souligne surtout la nécessaire complémentarité des visions de l'un et de l'autre. En cette période de crise, c'est peut être pour rassurer, pour montrer que la dimension RH est définitivement intégrée dans les orientations stratégiques. Mais cet affichage peut être aussi le signe d'une inquiétude, dans une conjoncture à hauts risques, avec une tendance au repli, ne s'agit-il pas plutôt de se montrer unis pour « sauver le soldat RH » ?

Ces observations nous amènent à nous poser une série de questions :

- Ces binômes présentés comme de véritables « couples » ont-ils une réelle existence, ou n'est ce qu'un affichage pour responsables du CAC 40 ?
- Ces liens privilégiés sont-ils réservés au DG/ DRH, ou n'y a-t-il pas d'autres « couples célèbres » : Président / DG, DG / DGA... ?
- Cette configuration en duo correspond-elle à un réel besoin dans le champ des RH et peut-on alors parler de pertinence organisationnelle ?
- Ce besoin de s'unir est-il lié à un enjeu particulier, n'y aurait-il pas un terrain plus fertile qu'un autre ?

Si nous nous posons ces questions, c'est pour valider un certain nombre d'observations. Lors d'un programme de recherche sur les démarches compétences en PME¹, nous avons noté l'existence d'une relation étroite entre leur évolution et le type de lien qui pouvait se tisser entre le DG et le DRH. Nous faisons donc l'hypothèse que les « démarches compétences » ont une influence spécifique sur les relations DG/DRH, qu'elles furent l'occasion d'une réelle complicité entre le DG et le DRH. Nous faisons aussi l'hypothèse que ce « duo » ainsi constitué subirait, par la suite, les « vicissitudes du couple », vicissitudes qui ne seraient pas sans incidence sur la pérennité de la démarche compétence. C'est cette « aventure » du couple DG / DRH, que nous allons étudier à partir du témoignage de quatre PME, bien typés, de la Région Pays de Loire.

Le « couple DG /DRH à l'épreuve » ! Si nous avons choisi le terme de couple, c'est en raison de cette complicité affichée : deux acteurs radicalement différents vont se trouver reliés et vont interagir. Le concept de couple paraît plus riche que celui de binôme, le « couplage » nécessite d'être en phase, peut-être de manière plus intense que dans le cas du binôme. Le DG étant aussi l'employeur, il a de droit et de fait une fonction RH. DG et DRH vont donc avoir un objet commun, ce qui peut différencier ce couple des autres. D'autres concepts, comme celui de « dyade », auraient pu être mobilisés. La relation dyadique fait référence à la proximité des buts, à la complémentarité, mais insiste aussi sur un lien de filiation, un peu plus difficile à transposer.

Si nous parlons d'épreuve, c'est parce que cette relation est instable, que rien n'est jamais acquis. Le concept d'épreuve est mobilisé aux deux sens du terme, l'épreuve est une douleur mais aussi une étape à franchir. L'épreuve crée une dynamique. Dire que le couple est « à l'épreuve » permet de nous interroger sur sa capacité à faire ses preuves, à résister aux

¹ Il s'agit du projet porté par l'Ecole des Mines de Nantes et financé par la DRIRE, la DRTEFP des Pays de la Loire et le FSE

difficultés pour maintenir une relation, pour construire une identité durable pour l'un et pour l'autre et donc pour des deux, ce qui, au final, sera utile à l'organisation. Les difficultés sont multiples car l'un comme l'autre subissent des influences et affrontent des obstacles.

La démarche compétences, constitue une épreuve. Elle vient en partie de l'extérieur et va avoir des impacts à l'intérieur. La démarche compétences est le produit de multiples acteurs, Pouvoirs publics, Chambre de commerce, Aract, Consultants, ... avec chacun leur langage et leurs intérêts... des réseaux à constituer, du pouvoir à renforcer et des journées à vendre ! La démarche a aussi une forte résonance en interne, elle va créer des attentes, bouleverser les conditions du management et modifier la posture des uns et des autres. Bien souvent la démarche s'emballe, mais aussi s'essouffle. Alors, on n'y croit plus, ou, dans le meilleur des cas, on fait tout pour rebondir.

Enfin, et c'est là notre hypothèse, cette démarche, plus qu'une autre, permet l'émergence du couple, participe à sa consolidation mais porte aussi en germe les difficultés de sa pérennisation. Ce sont toutes ces étapes, qui nous ont invité à risquer ce parallèle, entre la vie des organisations et celle des personnes.

Pour valider notre propos, nous avons choisi de nous focaliser sur des PME indépendantes qui :

- se sont lancées, ces dix dernières années dans une démarche compétences,
- ont vu, à cette occasion, leur fonction RH évoluer radicalement,
- et sont le cadre d'une relation DG/DRH spécifique.

Contrairement aux grands groupes, la PME est un lieu d'observation privilégié. La proximité des personnes, le partage des responsabilités et la malléabilité des relations (évolutive – informel) sont autant d'éléments qui peuvent être l'occasion de l'établissement d'une relation particulière.

Dans une première partie, nous précisons les approches théoriques retenues et montrons en quoi les démarches compétences sont l'occasion d'un développement d'une relation privilégiée. Dans une seconde partie, nous analysons à travers l'étude de quatre cas d'entreprises, comment la qualité de cette relation interagit avec l'évolution de la démarche compétences.

1. Le choix d'une approche des relations en terme de couple

La fonction RH a fait l'objet d'un grand nombre de travaux, dont certains proposent une analyse en terme de jeux d'acteurs et de facteurs de contexte, pour comprendre les relations qui s'y nouent. La mise en place d'une démarche compétences est l'occasion d'un développement de relations particulières. Pour analyser les relations DG/DRH, liées à ces démarches, nous utilisons une grille de lecture complémentaire, inspirée des théories psychologiques du couple.

1.1 Les difficultés du positionnement de la fonction RH.

Il va de soi que le directeur général est d'abord « l'employeur » et que tout autre responsable ne peut exercer de pouvoir que par délégation. Les enjeux en matière de RH étant essentiels, une parfaite « harmonie » entre le DG et la fonction RH semble nécessaire. Une des conclusions de l'étude RH&M et ISR de 2006 montre d'ailleurs que les PDG qualifient en très grande majorité cette relation par des termes positifs. C'est ainsi que « *les trois attributs les plus cités pour caractériser la relation avec son DRH sont la confiance (72%), la*

transparence (52%) et la proximité (48%). Pas de « crise » donc dans les rapports avec le porte-parole de cette fonction. Il s'agit d'une véritable relation de partenariat, seul 4% évoquant le mot « dépendance » pour caractériser leur relation avec le DRH. De même, seulement 2% citent le terme de divergence » (Enquête RH&M et ISR, 2006).

Si la fonction ressources humaines a toujours existé dans les organisations, son positionnement a fortement évolué. (Igalens et Roger, 2007). Selon Peretti (2008), les trente dernières années ont connu un renouvellement rapide de la fonction. C'est lors de cette période que la fonction étend son champ d'intervention et que ses dispositifs se complexifient. C'est aussi lors de cette période que le DRH fait son entrée dans le management stratégique. Ce positionnement en tant que DRH stratège est toutefois discutable : *« Voilà trente ans que court le mythe du DRH stratège dans les discours de la profession. C'est une illusion qui maintient cet acteur dans la dépendance, en l'empêchant d'agir en profondeur sur la gestion sociale »* (Louart, 2007).

1.1.1 Le rôle de la fonction RH

Certains auteurs proposent de distinguer les différents rôles pour les RRH. C'est ainsi qu'Ulrich (1996) distingue quatre rôles possibles selon l'importance qu'ils accordent à deux dimensions de leur fonction, une dimension stratégique et une dimension humaine : le partenaire stratégique, l'acteur du changement, le champion des salariés et l'expert administratif. De même, pour Niglio et Roger (2007), on peut distinguer quatre fonctions pour le DRH :

- La fonction d'administration
- La fonction de régulation : elle consiste à résoudre les problèmes quotidiens et à répondre aux urgences.
- La fonction de management : elle implique la participation de la DRH aux décisions opérationnelles et stratégiques dans les équipes de direction
- La fonction d'expertise : elle représente la capacité d'apporter une expertise particulière, d'intervenir à la demande, de réaliser des études...

Il s'agit alors pour le DRH de trouver l'équilibre entre ces différentes fonctions

1.1.2 La multiplicité des acteurs...concernés par les RH.

Les DRH ne sont pas les seuls acteurs de la fonction. D'autres acteurs, visibles ou invisibles (Louart, 2007), interviennent à différents moments. Pour Niglio et Roger (2007), *« la direction générale reste le premier responsable de la GRH, mais elle ne peut assurer elle-même toute la fonction »*. Peretti dans *« tous DRH »*, montre aussi le rôle joué par les managers. Comme le précise l'historien de la fonction, Fombonne (2001), *« c'est une création en continu, car s'il est des processus répétitifs (recrutements, augmentations individuelles de salaires, sanctions...) dans lesquels le rôle de l'agent d'encadrement et celui du DRH peuvent être définis a priori, il existe aussi des situations sortant de l'ordinaire (indiscipline, grèves, accident, directives de crise...), dans lesquelles chacun doit inventer son rôle et parfois en déborder un peu »*. Bien évidemment les salariés et leurs représentants sont aussi des acteurs à part entière.

1.1.3 L'importance du contexte et du jeu des acteurs.

Pichault et Nizet (2000) proposent d'analyser le contenu des pratiques de GRH en relation avec « *leurs contextes d'apparition et de développement, mais aussi et surtout en relation avec les processus politiques marqués, au fil du temps, par le jeu sans cesse remodelé des conflits entre acteurs* ». Ils montrent notamment les différents rôles attribués à la fonction ressources humaines en fonction de la perspective d'analyse (cf. tableau suivant).

Perspectives d'analyse et rôles attribués à la fonction RH (source, Pichault et Nizet, 2000)

Perspective d'analyse	Rôles attribués à la fonction RH	Mode d'évaluation
Planification rationnelle	Soumission aux orientations stratégiques de l'équipe dirigeante	Degré de réalisation des objectifs stratégiques
Contingente	Soumission aux contraintes des contextes	Degré de cohérence entre contenus et contextes (internes et externes)
Politique	Négociation et compromis avec les différentes parties en présence	Degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents

Ils proposent d'élargir le cadre d'analyse de référence afin de pouvoir intégrer les différents niveaux d'analyse respectivement pris en compte dans chaque perspective : les plans de la direction, les contraintes du contexte et le jeu des acteurs. Ce jeu des acteurs apparaît être primordial : « *chacun des groupes concernés tentant de déployer ses propres stratégies, la mise en œuvre de pratiques de GRH peut être vue comme le résultat provisoire, sans cesse remis en question, des rapports de forces entre ces groupes* » (Pichault et Nizet, 2000).

Cette analyse est aussi privilégiée par Louart (2007) pour qui « *les acteurs de la GRH en tirent des pratiques plus ou moins cohérentes et coordonnées, à partir des jeux (économiques, sociologiques et psychologiques) qu'ils jouent entre eux dans l'organisation où ils interviennent* » (Louart, 2007). Cet auteur propose de distinguer trois configurations du jeu des acteurs et de les relier aux rôles du DRH :

- La dispersion ou la segmentation. Ici, le jeu des acteurs est surtout défini par des contraintes extérieures. La direction générale, le service RH et les opérationnels pratiquent des ajustements partiels sans toujours se coordonner.
- L'asservissement stratégique à la polarisation interne ou externe. Acteur dominant, la direction générale cherche à contrôler la GRH pour l'asservir à ses besoins stratégiques.
- La GRH concertée ou bloquée. Ici les décisions sont plus ouvertes car les contraintes externes sont moins fortes. Les acteurs y jouent davantage de jeux personnels, ils sont guidés par des buts productifs, mais aussi par des pulsions affectives ou des représentations idéologiques. On peut alors observer une action médiatrice de la DRH ou a contrario, une DRH bloquée dans des rapports de force par un mode syndical défensif.

Rationnelles, contingentes ou politiques, les initiatives des uns et des autres complexifient la fonction RH. Il n'en ressort pas forcément une performance pour l'organisation. Nous faisons l'hypothèse que parmi tous les dispositifs de GRH, la « démarche compétences » joue un rôle fédérateur, dépasse ces clivages, permet et renforce l'existence d'un couple.

1.2 La Démarche Compétences comme élément fédérateur du couple DG/DRH.

Les démarches compétences représentent un ensemble d'outils et de dispositifs de management des ressources humaines qui visent à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes (Parlier, 2006). Le recours à la notion de compétence est perçu comme une nouvelle logique de gestion des ressources humaines (Gilbert, 1994). Ainsi, pour Parlier (2006), la gestion par les compétences comporte a minima les étapes suivantes :

- La définition de référentiels qui spécifient et ordonnent les compétences attendues par l'entreprise ;
- L'évaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct ;
- La prise de décisions sur plusieurs plans : sur les priorités d'acquisition et de développement des compétences, éventuellement sur les parcours professionnels envisageables et sur une progression de la rémunération de l'intéressé.

Ces démarches compétences influencent de deux façons les relations entre le DG et le RRH.

Tout d'abord, en tant que nouveau modèle (Zarifian, 2001), les démarches sont porteuses de nouveaux compromis. L'émergence de ce nouveau modèle dans les années 1980 a pu être justifiée par des changements dans l'environnement des entreprises qui requièrent une réelle flexibilité de leur main-d'œuvre (Galambeau, 2002). A cette époque, les contraintes de production mais aussi de rapidité, d'adaptation et d'innovation sont de plus en plus prégnantes. Le poste de travail devenant changeant, la logique de poste n'est plus pertinente : « *dans le couple individu-situation de travail, l'élément stable devient l'individu* » (Gilbert, 1994). Le modèle de la compétence dans les discours est présenté de façon positive et plusieurs acteurs y voient l'occasion d'instaurer une relation gagnant-gagnant. C'est ainsi que le MEDEF dès 1998 s'empare de la question des compétences à l'occasion des journées de Deauville. De même, dans les entreprises, les salariés accueillent plutôt positivement la mise en place des démarches compétences. Les démarches compétences s'avèrent alors être un réel projet d'entreprise rencontrant les espérances de tous les acteurs. On le sait, plusieurs travaux démontrent qu'il n'en est rien. C'est le cas par exemple des travaux de Richebé (2002), qui montrent que le passage d'une relation gagnant-gagnant rend caduc les relations de don contre don qui pouvaient alors exister dans l'entreprise. De même, plusieurs chercheurs mettent en garde contre l'établissement d'une individualisation trop importante de la relation du salarié vis-à-vis de l'employeur (Courpasson et Livian, 1991). Dans leur récent ouvrage, Merck et Sutter (2009) dénoncent « l'illusion des démarches compétences ». Si les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances, les démarches compétences n'en demeurent pas moins, lors de leur mise en place, des projets pouvant rassembler les acteurs.

Les démarches compétences peuvent aussi modifier le rôle du responsable des RH. Ce rôle va apparaître plus stratégique. La déclinaison du management des compétences à plusieurs niveaux (Retour, 2005 ; Le Boulaire et Retour, 2008) et notamment au niveau de la stratégie offre la possibilité d'un langage commun entre le DG et le RRH. De plus, lors des chantiers de démarche compétences, la DG s'implique souvent fortement et le RRH apparaît alors comme celui qui peut porter la démarche compétences. C'est ainsi que Dietrich (2008) identifie trois familles d'acteurs à l'occasion de la démarche compétences : la direction (DG/DRH), les managers, les salariés eux-mêmes. Tous ces acteurs jouent des rôles différents. Lors d'un premier niveau, le projet est impulsé par la direction et porté par le DRH.

Le couple est ici désigné et leur complémentarité apparaît dans ce projet. Dans le second niveau, le projet est mis à l'épreuve des faits. Ici, les managers et les salariés sont fortement impliqués. Dans le troisième niveau, l'individu assimile la compétence dans son travail au quotidien.

Les acteurs de la démarche compétences (Dietrich, 2008)

	Acteurs	Processus	Finalité	Production
1 ^{er} niveau	Direction, DRH	Rationalisation	Formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial Outils de gestion RH Règles salariales, classifications
2 ^{ème} niveau	Management intermédiaire	Interaction et négociation	Coordination Coopération Confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés
3 ^{ème} niveau	Individus. Equipes de travail	Expérimentations, heuristique	Professionnalisme	Savoir-faire, construction de solutions à partir de l'expérience

Plus encore, les démarches compétences peuvent renforcer le rôle d'expert de la fonction RH. Comme le note plusieurs auteurs, ces démarches sont actuellement fortement instrumentées (Retour, 2005 ; Defélix, Retour et Dietrich, 2007 ; Detchessahar et Journé, 2007). Cette instrumentalisation se traduit par l'affirmation d'une expertise particulière de la fonction RH. Nous le verrons d'ailleurs à l'occasion de l'analyse des quatre cas d'entreprise, la mise en place d'une démarche compétences peut être l'occasion d'une création d'une fonction RH ou d'un renforcement du service RH déjà existant.

Des acteurs, un objet commun - terrain de rencontre - et à partir de là, une relation spécifique qui va émerger. Mais cette relation forte va connaître par la suite quelques vicissitudes. Cela nous conduit à présenter maintenant, les principaux éléments de la dynamique du couple.

1.3 La dynamique de la relation de couple

Il est clair que le lien hiérarchique existant entre le DG et le DRH empêche l'assimilation totale de leur relation avec le lien « d'égal à égal » qu'est la relation de couple. Cependant le duo qu'ils forment, n'est pas sans rappeler dans son contenu et dans son processus « la vie de couple ». C'est cette relation toute particulière, que nous souhaitons donc approfondir. Pour cela nous allons rappeler les approches psychologiques, d'inspiration systémique, utilisées pour les relations de couple. Les différentes étapes mises en évidence par les principaux auteurs de ce courant (Satir, 2003 ; Haley, 1995 ; Malarewicz, 2001) vont être précisées : la passion, la désillusion, la connaissance et la co- construction.

1.3.1 La passion

C'est bien ce que l'on va faire ensemble qui va donner du sens à la relation, il faut un donc terrain de rencontre, un projet qui ne peut être vécu seul. La passion naît d'un manque et amène chacun à voir dans l'autre « la solution » à ce manque. C'est la différence qui attire et si la passion se développe c'est pour répondre à cet enjeu. Même si chacun n'a pas forcément les mêmes représentations de cet enjeu, celui-ci apparaît suffisamment fort, pour que chacun s'emballe un peu, s'engouffre dans la relation. Un « état de grâce », lié à ce besoin mutuel de combler son manque, va en découler.

Il apparaît que les relations entre la DG et la DRH, lors de la mise en place d'une démarche compétences, peuvent être comparées à cette phase. Plus que d'autres politiques RH, la démarche compétences a une forte résonance au sein de l'organisation. Idéalisée elle est sensée permettre un développement réel et durable de l'entreprise. Enjeux qui se révèlent majeurs pour le DG et pour le DRH. Le DG voit dans le DRH, celui qui a la dimension « ressources humaines », dimension qui lui manque en partie (pas le profil / pas le temps). Le DRH voit dans le DG le détenteur de la vision stratégique, dimension valorisante qu'il voudrait faire sienne et à la quelle il s'associe volontiers. Il en va aussi de sa place dans l'organisation.

Mais cette passion comporte des risques, classiquement répertoriés, que sont l'idéalisation, l'identification et la fusion.

L'idéalisation de l'autre correspond à ce qui est convenu d'appeler « l'aveuglement » dans la passion. Dans cette phase d'émergence du couple, personne ne veut voir les défauts de l'autre et chacun tente de se montrer sous ses meilleurs jours et cherche à agir en fonction de ce que l'autre attend. D'une certaine façon chacun préfère cacher à lui même sa propre personnalité:

- on ne voit pas les défauts de l'autre,
- on se montre à l'autre tel qu'il veut qu'on soit.

L'autre, c'est ce qui nous manque et lorsque l'on estime avoir trouvé celui qui peut combler ce manque, l'idéalisation réciproque a lieu.

L'identification apparaît comme le renforcement de cette première attitude. Peut être, pour prolonger cet état de grâce, on continue à gommer les différences. On assiste progressivement à une identification de l'un à l'autre qui prend appui sur la croyance selon laquelle la similitude favorise l'entente, il faut renoncer aux différences, l'important c'est « d'être pareils ».

La fusion apparaît enfin comme l'étape ultime de la passion. Les deux ne font plus qu'un. Si de l'extérieur le couple peut paraître parfait, en totale harmonie, on peut se poser la question de ce qui se passe à l'intérieur. L'affirmation selon laquelle « on ne fait qu'un » paraît à la fois sécurisante et inquiétante. Sécurisante car la protection est réelle, mais aussi inquiétante, car la protection peut être étouffante. Malarewicz (2001), formule le problème, avec un certain humour. Quand on affirme dans un couple, « *nous, on ne fait plus qu'un* » la question est : « *oui, mais lequel ?* ». Il y un dominant et un autre qui renonce et s'oublie. Cet autre prend le risque de perdre l'essentiel de sa personnalité, en acceptant insensiblement de se fondre dans l'identité de l'autre. « *En fait, la seule chose qu'ils se démontrent mutuellement – et en chœur –, c'est que chacun d'entre eux ne sait pas donner sa confiance à l'autre, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas confiance en eux-mêmes. Ils mettent cette fragilité et cette impossibilité en commun. Dans le couple, prétendre tout savoir de l'autre, c'est vouloir le posséder jusqu'à en nier l'existence. Etre deux, c'est fondamentalement être multiple. La fusion conjugale rend stupide, car la fusion n'est pas loin de la confusion* » (Malarewicz, 2001).

1.3.2 La désillusion

Différents événements peuvent mettre fin à cette phase d'illusion. C'est l'épreuve de la réalité qui crée la déception. La différence entre l'un et l'autre se voit au grand jour et devient un obstacle. L'autre n'est pas comme on voudrait qu'il soit. La différence, qui au début attirait, va alors jouer un rôle négatif et créer « un fossé entre l'un et l'autre. Chacun se replie, reste de son côté et tente de développer ce qui faisait sa spécificité. Le retrait sera différemment vécu

par l'un et par l'autre. La déception peut conduire au renoncement, à la séparation ou au désir de passer à une autre étape.

Dans le cadre de la relation DG/RRH, la désillusion peut se traduire de la façon suivante. Malgré leurs tête à tête réguliers, ils découvrent qu'ils ne sont pas « faits pareil ». L'un est dans le discours et dans la performance, il est sur plusieurs chantiers et veut des résultats. L'autre est dans le quotidien, dans les dispositifs et la mise en œuvre, souvent douloureuse. Chacun reste alors de son côté et continue à développer son cœur de métier. Le DG va s'adonner à la stratégie pendant que le DRH va se réfugier dans ses outils et tenter de les perfectionner. C'est alors que la démarche compétences s'essouffle, elle a perdu son sens.

1.3.3 La connaissance

Chacun va tenter de connaître l'autre dans sa spécificité, ce qui va permettre l'acceptation de la différence. C'est dans cette phase que la communication va jouer un rôle déterminant. Chacun n'arrive plus avec sa représentation toute faite de l'autre, il doit accepter le risque de la découverte pour accéder à la co-naissance.

1.3.4 La co- construction

La différence est ici reconnue et acceptée, elle n'est plus vécue comme un manque à combler. Chacun se responsabilise en acceptant ce qu'il est et ce que l'autre est. C'est une phase de co-création qui va permettre à chacun de garder son identité tout en participant à un projet. Il y a un véritable partage des responsabilités, on coopère, on œuvre ensemble et sans rivalité à un projet qui nous dépasse. Chacun peut se dire je suis important pour l'autre, car je suis compétent dans un domaine que l'on partage. On pourra alors plus facilement se donner pour ce projet.

Ces différentes phases peuvent plus ou moins bien s'enchaîner. Si nous avons osé un parallèle entre la dynamique du couple et la dynamique organisationnelle, c'est par ce qu'il nous a semblé que l'enjeu des démarches compétences pouvait faire naître une passion et que la dynamique de couple ainsi impulsé pouvait être en retour une condition de sa pérennité.

Avant d'examiner les démarches de nos différentes entreprises, on peut simuler le cheminement général de la manière suivante.

Lors de ces phase de connaissance et de co-construction, le couple DG/ DRH tente de rebondir. Bien souvent les difficultés proviennent de « trouble fêtes », d'acteurs ou d'événements que l'on n'avait point anticipés. C'est la faute des consultants. C'est la faute de la hiérarchie qui n'a pas suivi...c'est la faute des salariés qui ne sont jamais contents...Boucs émissaires classiques, ils invitent le couple DG/ DRH à se repositionner. Chacun a ses repères et il y a une parfaite clarté dans la répartition des rôles. A l'écoute l'un de l'autre ils vont pouvoir donner leur pleine puissance et la démarche va insuffler une dynamique à toute l'entreprise.

2. L'interaction « démarche compétences » et « couple DG /DRH »

Afin d'analyser le couple DG/RRH dans le cadre de démarche compétences au sein de PME, nous avons mené quatre études de cas (cf. encadré méthodologique). De l'analyse de ces cas, il en ressort que les couples étudiés sont dans des phases différentes. Ces phases renvoient à des configurations spécifiques.

Encadré méthodologique

Pour étudier les relations entre DG et DRH nous nous sommes attachés à décrire la perception du lien que chacun entretenait avec l'autre. Il s'agit donc d'un travail à partir du déclaratif de deux acteurs. La méthodologie d'investigation sur les relations à deux, de type « dyades », propose notamment de réaliser des phases d'observation de cette relation. Celles-ci n'ont pas été possibles, d'une part en raison de la difficulté d'accéder dans le quotidien à ce fonctionnement à deux et d'autre part, du fait du caractère stratégique de certaines réunions auxquelles il n'a pas été possible de participer.

Pour appréhender cette perception, nous nous sommes donc appuyés sur les discours du DG et du RRH. Des entretiens semi-directifs d'une durée d'une à deux heures, nous ont permis de récolter les données. En tout, neuf entretiens semi-directifs ont été réalisés :

- Entreprise A : 2 entretiens avec le DG et le RRH (entre novembre et décembre 2007)
- Entreprise B : 2 entretiens avec le PDG et le RRH (entre Octobre et novembre 2007)
- Entreprise C : 3 entretiens avec le DG, le RRH et le chargé de missions RH (entre janvier et mars 2005)
- Entreprise D : 2 entretiens avec le DG et le DRH (février 2009)

Afin d'éviter que nos interlocuteurs sur-estiment l'influence du binôme DG/RH, nous leur avons simplement indiqué que notre objectif était de mieux comprendre l'évolution de la démarche compétences dans le temps. Notre guide d'entretien comportait les cinq thèmes suivants :

1. La présentation de l'interlocuteur (parcours dans et hors de l'entreprise)
2. L'histoire de la fonction RH dans l'entreprise
3. La présentation de la démarche compétence, son évolution dans le temps et ses facteurs d'évolution.
4. Les effets de la démarche compétence
5. La façon de travailler avec le RRH ou avec le DG suivant l'interlocuteur

Les quatre cas ont été sélectionnés en fonction de l'ancienneté de la démarche compétences. Il était important pour la variété de notre échantillon que les démarches compétences soient à des stades d'avancement différents :

- dans l'entreprise A, la démarche compétences a été mise en place en 2006 ;
- dans l'entreprise B, celle-ci existe depuis 2001. S'il s'agissait à l'origine de réaliser une photographie de l'existant, la RRH cherche actuellement à en faire un outil de management ;
- dans l'entreprise C, la démarche est la plus ancienne et remonte à 1991. Il s'agit pour cette entreprise de répondre aux objectifs stratégiques tout en favorisant l'implication des salariés ;
- la démarche de l'entreprise D, date de 1999 et comme dans l'entreprise C, il s'agit de répondre aux objectifs stratégiques tout en favorisant l'implication des salariés.

Si toutes les entreprises sélectionnées ont des activités en croissance, elles interviennent sur des secteurs différents : bâtiments, chimie, mécanique, équipement automobile

Ces quatre cas présentent des caractéristiques bien différentes. Une première distinction peut être réalisée en fonction des configurations proposées par Louart (segmentation / asservissement / concertation) Louart (2007) . La segmentation peut refléter dans une certaine mesure la situation dans l'entreprise B. Ici la démarche compétences existe depuis plusieurs années. Certes, les enjeux stratégiques ont une influence très nette sur l'évolution de la démarche. Si à l'origine, il s'agit de répondre à des soucis d'équité entre les salariés et de positionner ces derniers selon des critères acceptables, la démarche vise actuellement à adapter les compétences des salariés aux choix de développements stratégiques. Pourtant, les

domaines RH et direction générale se segmentent de plus en plus. Ceci se traduit par un développement important de l'expertise RH et un partage important des territoires. Dans l'entreprise A et l'entreprise C, on est plutôt dans le cas d'asservissement stratégique.

Dans l'entreprise A, la démarche compétences est plus récente et le responsable des ressources humaines a été recruté, il y a quelques mois seulement. Cette démarche vise à développer les compétences des salariés pour répondre au nouveau positionnement stratégique décidé par le DG. Dans l'entreprise C, au contraire, la démarche est plus ancienne. Ce qui est visé c'est l'implication des salariés par le développement de leurs compétences. Ici, le DG est omniprésent dans les questions RH. Tout se fait sur son impulsion et passe par son accord. Enfin, dans l'entreprise D, la GRH paraît plus concertée. La démarche date de 1999 et il s'agit de répondre aux objectifs stratégiques tout en favorisant l'implication des salariés. Les décisions RH sont prises en concertation.

Caractérisons à présent plus en détail les relations entre le RH et la DG dans ces quatre entreprises.

2.1 Une phase « passionnelle » plus ou moins avancée

Si certains cas étudiés sont en phase d'émergence du couple, d'autres, dont la démarche compétences (désormais DC dans le texte) est plus avancée, en ont subi les limites. Chaque fois c'est le même « credo » qui donne l'impulsion « les compétences sont au coeur de notre stratégie » et il faut donc investir en ce domaine. Cela va se décliner en lien avec l'ancienneté de la démarche.

2.1.1 Le couple se constitue

Dans l'entreprise A, c'est la prise de conscience des difficultés à venir, qui incite le DG à s'y lancer personnellement. La fonction RH était à l'époque limitée à l'administration du personnel et à la paye.

Selon le DG, l'entreprise ne peut pas survivre :

- si on ne se différencie pas de la concurrence : cela passe par le renforcement de la qualité de service et donc par la professionnalisation
- s'il n'y a pas de changement global des structures et des comportements.

« Ce qui est important c'est que le changement de structures amène à changer les compétences de chacun, de l'opérateur au responsable de service » De même, « la démarche compétences c'est donner la priorité au durable... » « on a eu trop de difficultés à trouver des remplaçants, à recruter le bon profil » « on n'a pas su accompagner les responsables dans leurs nouvelles responsabilités » « on n'a pas bien su mesurer les postes en terme de niveau de compétence requis... cela aurait permis d'éviter les erreurs d'affectation » (entretien DG)

Il ne peut le faire tout seul et a besoin de quelqu'un de nouveau, en phase avec lui. Portée par un homme seul la démarche avait du mal à s'enraciner. En recrutant un RRH pour s'occuper du déploiement de la démarche (outils, communication sur les outils, articulation managériale) il cherche à en renforcer la pérennité. Sous son autorité directe, il épouse ses orientations. L'enthousiasme du DG reste alors intact !

Sans la DC il n'y aurait pas eu de création de poste. On peut parler de phase d'émergence, le DG a besoin du RRH, mais le DG reste le « patron » des RH. Le renforcement de la fonction RH va dépendre de la manière dont le RRH va faire passer les messages et jouer un rôle en interne. Mais pour que la démarche perdure il faut que la relation DG/DRH s'enrichisse. La

DC se confond dans l'esprit des salariés avec les outils mis en place, « *ah oui, c'est l'entretiens annuel* » (entretien salarié) et avec leurs incidences, « *c'est nouveau, mais on n'y croit pas trop, ça n'apporte rien...* » (entretien salarié) . La posture est alors délicate. Il faut :

- travailler à perfectionner les outils
- montrer que les outils sont moins importants que la démarche
- faire en sorte que la démarche soit articulée avec d'autres enjeux

Or c'est bien cela qu'il faut faire comprendre, afin que chacun entre dans une dynamique d'évolution.

2.1.2 Le couple s'installe

Dans l'entreprise B, la démarche est plus ancienne et le couple plus installé. Si le « credo » de départ reste le même, le projet commun connaît des évolutions. La fonction RH s'étoffe et les territoires se marquent plus nettement. On est dans une phase où les risques sont importants, chacun étant préoccupé par ses dispositifs, le travail commun peut en souffrir. Dans le cas de l'entreprise B, l'identification apparaît forte avec une tendance à se conformer à l'image du dirigeant. Le RRH trouve sa légitimité mais le DG semble s'en détacher.

« *Au fur et à mesure qu'on avançait dans la démarche, les changements se sont opérés et on s'est rendu compte que la démarche pouvait nous aider pour pas mal de choses. Avec un simple tableau pour faire taire quelques rumeurs [le lien entre salaires et postes, ndla], on pouvait aller beaucoup plus loin* » (entretien PDG). Par exemple, dans le cadre du projet stratégique actuel, « *il y a des engagements et deux ou trois tournent autour de l'engagement du personnel et forcément la démarche compétences doit aider à les atteindre* » (entretien PDG). Pour le RRH, « *la démarche compétences, c'est un accompagnement du développement, il s'agit d'attirer et fidéliser les compétences et d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources* » (CR réunion restitution des résultats).

L'expertise du PDG est clairement située sur la définition des axes stratégiques. Le RRH c'est l'expert RH : « *Je pense que Roger vous en parlera mieux que moi* » (entretien PDG). De même, « *cette nouvelle convention ne prévoit qu'un niveau d'entrée. Enfin niveau ou échelon, je ne sais plus, mais le RRH vous en parlera beaucoup mieux que moi !* » (entretien PDG). Et cette expertise est entendue et reconnue par la direction. Par exemple, lors de la mise en place de la démarche compétences, le PDG a l'idée d'une création d'une grille. Il nous raconte alors que le RRH le met en garde : « *c'est beaucoup plus compliqué que ça, c'est un projet à part entière...* », alors « *on s'est dit qu'il faut que l'on monte un vrai projet de démarche compétences* » (entretien PDG). De même, le service RH s'étoffe de façon conséquente entre 2001 et 2007 passant d'une personne en 2000 à quatre personnes dont le RRH en 2007. Actuellement, « *c'est une fonction stratégique* » (entretien PDG).

Selon le RRH, la Démarche Compétences a permis de renforcer et de décentraliser la fonction ressources humaines. Elle est renforcée dans le sens où les actions ne touchent plus exclusivement à l'administration du personnel mais elles ont trait aussi au développement des compétences. Le projet même de Démarche Compétences visait notamment cet objectif : « *A l'époque on avait aussi le souhait de structurer le service RH dans la mesure où il n'existait pas, c'était uniquement un service administration du personnel qui avait pour première fonction de réaliser la paie* » (RRH). Elle est décentralisée dans le sens où le service RH s'est positionné comme le chef d'orchestre des politiques RH qui s'appuie sur les managers de proximité réalisant des actions RH. « *Ça n'a pas forcément changé notre rôle, on a jamais eu un service où tout était centralisé, ça n'a pas changé le rôle, ça a créé la fonction grâce à la mise à disposition d'outils, la fonction de pilote de politique RH, donc ça a développé des axes en terme de ressources humaines, de métiers ressources humaines* » (RRH).

2.1.3 Le couple se découvre

Dans l'**entreprise D**, le couple se reconstruit. La démarche compétences est ancienne mais elle était restée cloisonnée et n'avait pas pu être déployée et mise en cohérence avec l'ensemble des dispositifs RH. Le hasard a voulu, que le DRH en place participe au recrutement du nouveau DG ...et alors « *le courant a passé* » (entretien DRH) et le nouveau recruté s'est trouvé en phase avec le comité de direction et en particulier avec le DRH. L'expérience passée du DRH, lui a fait saisir l'importance d'une relation privilégiée avec le DG, le problème n'étant pas d'être freiné par son DG mais de vivre le projet compétence de manière cloisonnée. Le DRH insiste alors pour rappeler ce qu'il entendait auparavant de son DG : « *les compétences, je suis d'accord, c'est important, mais à vous de jouer* » (entretien DRH). Ce changement de personne et ce renouveau illustrent parfaitement la phase partage que nous développerons plus loin.

2.2 Mais aussiun peu de désillusion !

Dans l'**entreprise C**, le couple a changé de configuration et l'on est passé de la fusion à « l'absorption ». Le DG reprend tout en main et marque ses distances. Le DG reste ainsi l'acteur principal en termes de management des ressources humaines. Il impulse les projets et suit de très près leur avancement. Le service RH apparaît alors comme son support technique. Il a souhaité d'ailleurs que ce service soit étoffé en termes de compétences RH et c'est ainsi qu'en 1999, une fonction de chargée de mission est créée à côté de celle déjà existante de RRH. Ils ne sont plus deux sont en fait trois ! (de la dyade à la triade).

« *Bon le DG nous dit « c'est votre boulot de toute façon de chercher des outils pour que les gens restent motivés », mais il y a une part du travail que nous on ne peut pas faire* » (entretien RRH). Tout lancer et faire réaliser. S'il garde la main sur les recrutements il ne fait pas forcément tous les liens avec les dispositifs RH ; il faut qu'il y ait une cohérence, car le management général et la dynamique de l'organisation c'est lui !

La posture du DG trouve une partie de son explication dans le parcours du DG. Ce dernier est un autodidacte qui a réalisé une grande partie de sa carrière au sein de l'entreprise. Entré en 1981 en tant que responsable de production, il occupe successivement les postes de responsable logistique, ingénieur commercial, directeur commercial, DRH, responsable Qualité et responsable de filiales et enfin Directeur Général en 1995. Le DG est fortement impliqué dans la politique RH de l'entreprise. Cette implication se traduit à différents niveaux. Par exemple, les entretiens de recrutement sont menés de façon conjointe par le RRH et le DG à qui appartient la décision d'embauche. De même, la RRH et la chargée de missions rencontrent plusieurs fois par semaine le DG. Plus encore, ceux-ci déjeunent au moins une fois par semaine tous les trois pour faire le point sur des aspects RH. A titre d'exemple, voici comment le DG nous a présenté le service RH : « *Il y a 2 personnes 1/2 dans le service RH, plus l'implication normale du DG, puisque le DG d'une PME est toujours fortement impliqué dans la démarche RH* » (entretien DG).

2.3 Un partage assumé : la co- construction

C'est l'état idéal où les difficultés ont été surmontées, où ce qui est important, c'est ce que l'on fait. La démarche compétences a du sens et ce sens rassemble. Chacun est apprécié pour ce qu'il peut apporter. Ce qui est désormais essentiel, ce n'est plus le pouvoir « sur » (l'autre) mais le pouvoir « de » (réaliser cet objectif qui nous dépasse).

L'entreprise D illustre cette phase. La démarche compétences y est globale, elle y intègre les comportements : implication et respect des valeurs. Il faut bien sûr des gens formés pour qu'ils puissent évoluer dans leur poste, mais il faut aussi des salariés impliqués : « *l'implication du personnel à la base de notre système d'excellence* »(entretien DG).

Pour renforcer cette implication :

- on investit dans le projet d'entreprise
- on le traduit concrètement dans organisation du travail.

Sur ces 2 axes le DG et le DRH travaillent en duo.

Le DRH a été partie prenante dans le projet d'entreprise... il met en musique les grandes orientations, partagées par le CODIR.

Ce qui est nouveau depuis l'arrivée du DG, c'est qu'il y a « *une ligne de conduite générale, avant, tous les gens étaient prêts à être impliqués, mais il manquait un cap* » (entretien DRH) ; et le DG de préciser : « *Le DRH était ravi que l'on mette l'implication dans le projet d'entreprise.....Ce qui ne m'intéresse pas c'est l'administration des RH, il est en parfaite autonomie, il n'a pas besoin de conseil, il est bien plus compétent sur ces sujets là* » (entretien DG). « *Pourquoi l'implication... c'est l'ensemble des salariés qui font la performance de l'entreprise, si on ne leur explique pas où on va, pourquoi on y va et comment on y va, on aura beau s'évertuer, on n'y arrivera pas* » (entretien DG). Le DRH se permet d'enchaîner, en précisant que l'implication ce n'est pas seulement du discours « *le comportement collectif, il faut le mettre en œuvre, on va apprendre à chacun à s'habituer à travailler collectivement, à partager l'info par des routines, des réunions, qui ont lieu tous les jours, dans tous les services, avec des indicateurs d'activité et des échanges..* » « *on va aussi les rendre responsables de leur travail, en développant des équipes autonomes de production* » (entretien DRH).

Le DG permet l'ouverture de chantiers globaux qui avant était soit partiels soit inexistant. Il permet au DRH de déployer ses projets, il donne toute sa puissance à la fonction. On peut vraiment parler de partage car il n'a pas de domaine réservé au sein du comité de direction.

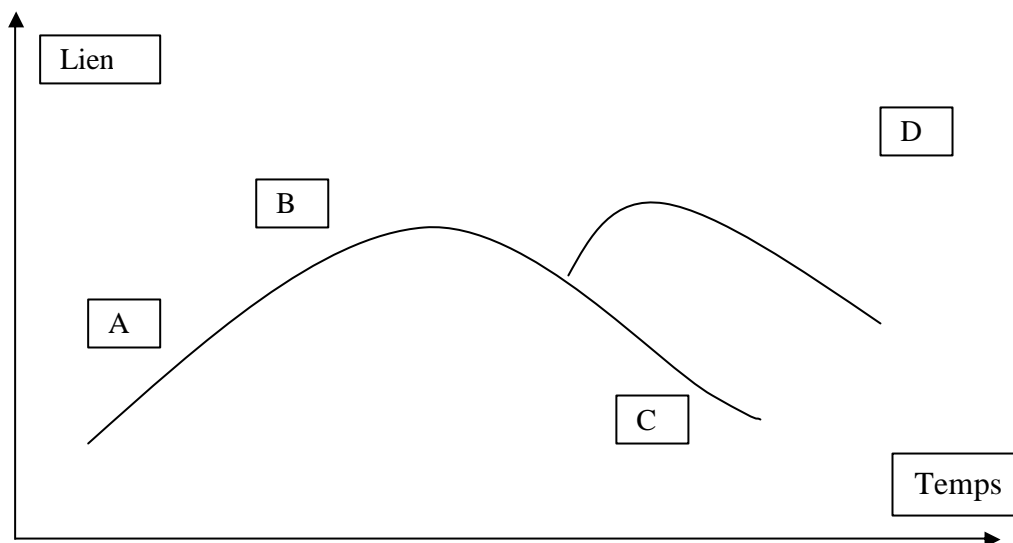
« *On est dans un Comité de Direction, on partage tout, chacun doit se comporter comme un élément d'un tout solidaire. Il y a des directives qui sont données d'un commun accord, après, il y a les rameurs...* » (entretien DG).

Une relation plus intense que les autres. Le duo apparaît à l'un et à l'autre plus fort: « *on a des réunions où on est obligatoirement tous les deux(CE DP), mais quand j'ai une réunion avec la logistique, par exemple pour un plan de réduction des coûts, c'est technique, on ne se voit pas sans arrêt* » (entretien DG)... « *et puis dans les RH c'est pas blanc/ noir, il faut s'adapter en permanence à la situation, il y a obligatoirement une connivence, c'est pour cela que l'on on se voit très souvent* »..« *il y a une confiance qui est là et qui est encore plus forte qu'avec les autres fonctions* » (entretien DRH).

2.4 Phases du couple et couple en phase.

On est tenté en décrivant ces différents cycles de vie, d'imputer aux personnes l'essentiel des responsabilités. On est tenté alors de citer le propos de Montaigne à l'égard de La Boétie, « *parce que c'était lui , parce que c'était moi* ».

Si les personnes ont bien sûr une histoire, c'est leurs représentations de la DC, leurs capacités à s'affirmer au sein de l'organisation, qui peuvent être les condition d'une pérennisation de la démarche.



A partir de l'analyse des quatre cas, il est possible de dégager certains facteurs spécifiques. Tout d'abord, nous l'avons vu, la DC peut être vécue comme un réel projet d'entreprise, mais encore faut-il savoir ce que l'on attend de cette démarche et quelles sont les représentations de la démarche pour le DG et pour la fonction ressources humaines.

2.4.1 Les représentations de la démarche compétence

Il s'avère que dans les quatre cas, les représentations de la démarche peuvent être différentes.

Les différentes représentations de la démarche compétences

Entreprise	Direction	Fonction RH
Entreprise A	- changer de dimension et se différencier (polyvalence et technicité). - « je veux des gens compétents »	- mise en cohérence des outils avec le discours, - prévoir les retombées de la démarche (salaire, formation...)
Entreprise B	- compétence sur les postes pour accompagner l'industrialisation	- instrumentalisation et formalisation des compétences pour optimiser les adaptations au changement
Entreprise C	- développement des personnes - développement de l'implication	-DRH : conformité au requis -Chargée de missions : implication
Entreprise D	- renforcer l'implication organisationnelle. - chacun monte en compétence pour que toute l'entreprise soit compétente	- sortir de sa fonction administrative - force de proposition au CODIR - le duo DG DRH permet de faire partager à tous la politique RH - conviction : tout doit être cohérent - dynamique organisationnelle

Nous le voyons dans le cadre de l'entreprise A et B, les représentations des acteurs semblent être complémentaires. Il s'agit d'accompagner la stratégie impulsée par la direction. Dans le cas de l'entreprise C, les représentations sont sensiblement différentes. Pour le DG, la démarche vise à favoriser le développement des personnes, alors que pour la RRH, il s'agit

d'assurer la conformité par rapport à ce qui est requis. Dès lors, on voit poindre une divergence dans les représentations de ce qu'est la démarche compétences qui n'est pas sans conséquences. Pour l'entreprise D, en revanche, le DRH voit la démarche non seulement comme accompagnant la stratégie de l'entreprise, mais aussi comme l'opportunité d'alimenter cette stratégie.

2.4.2 Les « troubles fêtes » ou le rôle des tiers.

D'autres acteurs interviennent dans la DC et peuvent entraver les relations entre le DG et la fonction RH en interne. C'est ainsi que dans l'entreprise B, le directeur industriel joue un rôle important. Pour lui, la démarche vise à améliorer le fonctionnement des ateliers et il a une très forte influence sur le couple. C'est lui qui « met en musique » l'optimisation de l'organisation du travail.

Enfin, les utilisateurs de la démarche (hiérarchie et salariés) peuvent entraver ces relations. Par exemple, dans l'entreprise C, la faible implication de la hiérarchie de proximité dans la DC crée un certain nombre de conflits entre la direction et le service RH. Il s'agit alors de retravailler sur leur rôle. De même, dans cette entreprise, les salariés ont une écoute attentive du DG. S'ils ne se retrouvent pas dans la démarche, le DG demande alors des orientations différentes au service RH.

Venant de « l'extérieur », les consultants jouent aussi un rôle déterminant. Tout sera fonction de ce que le DG ou le DRH attend d'eux. Ils peuvent intervenir bien souvent pour combler un manque, le DG aura son « consultant préféré » pour montrer qu'il a une sensibilité RH, il peut en être de même pour le DRH, qui peut y trouver un renfort de légitimité. Le point de vue de l'entreprise D sur les consultants est symptomatique, « *Le consultant, il arrive et il repart, il ne donne pas vraiment une culture d'entreprise. On démarre avec un consultant, mais on n'a pas vraiment mis le ciment, on a mis quelques briques, en prenant quelqu'un en interne on a le ciment, à partir de là on avance tous ensemble* » (entretien DG).

2.4.3 La place et les moyens de la fonction RH

Enfin, la place et les moyens de la fonction RH jouent un rôle important dans l'établissement de la relation entre le DG et le RRH. Bien sûr il s'agit là, à la fois, d'une cause et d'une conséquence, si le DRH ne s'affirme pas, il n'aura pas de place. Mais la dynamique est plus complexe et il est intéressant de voir l'évolution parallèle de la fonction par rapport à son affirmation en matière de DC.

Place et moyens de la fonction RH

Entreprise	Place et moyens de la fonction RH
Entreprise A	Administration et paie existe depuis longtemps Création fonction RRH et communication (ce qu'il peut faire mais ne peut pas faire). C'est le complémentaire 1 ETP pour 70 salariés Relié directement au DG Pas au CODIR
Entreprise B	Administration et paie depuis longtemps Equipe de 3 personnes sur 300 salariés Formalisation de sa fonction Séparer de son patron 4 ETP pour 300 salariés Relié à directeur administratif Pas au CODIR
Entreprise C	RRH Chargée de mission RH Administration et paie existait depuis longtemps 2,5 ETP pour 110 salariés Pas au comité de direction Relié au DG Pas CODIR
Entreprise D	DRH au CODIR Recrutement du DG Equipe de 3 personnes pour 450 salariés 4 ETP pour 450 salariés Relié au DG

Dans l'entreprise D, la fonction RH est en position de partenaire. En revanche, dans l'entreprise C la fonction RH n'est pas assurée par un DRH ? alors qu'auparavant cette fonction existait et était tenue par l'actuel DG.

Conclusion

L'objet de cette communication était d'analyser la dynamique du couple DG/DRH dans le cadre des DC dans des PME. Il s'agissait ici d'apporter un éclairage complémentaire aux approches stratégiques et contingentes et un éclairage ciblé sur deux acteurs : la Direction Générale et la DRH. Pour ce faire, nous avons réalisé quatre études de cas de couple DG/DRH. Ces études reposent sur neuf entretiens semi-directifs. Les résultats de cette étude montre tout d'abord, que les couples étudiés sont à des phases différentes. Si l'emballement

est une phase connue par l'ensemble des couples à l'occasion de la mise en place de la démarche, les relations peuvent prendre des tournures différentes. C'est ainsi que deux des couples étudiés sont actuellement dans des positions délicates et leurs relations renvoient à l'identification pour l'entreprise B et à la fusion pour l'entreprise C. Ces types de relation comportent un risque d'un effacement de la fonction RH au profit de la DG et un risque d'un cloisonnement trop important. Seul un couple étudié reflète le partage et la co-construction, l'entreprise D. Il s'avère ainsi que les démarches doivent être menées en confiance entre le DG et le DRH.

Un second résultat montre que l'état des couples dépend aussi d'un certain nombre de facteurs. Il est clair que la pérennité du couple dépend en grande partie de son positionnement organisationnel. Nous avons pu observer que l'appartenance du DRH au Comité de Direction jouait un rôle déterminant. C'est bien une décision du DG de favoriser ce lien privilégié.

« *Le comité de direction est un moyen de faire passer la problématique RH, il donne un sens au global, ce n'est pas remis en cause. Si dans un atelier cela ne suit pas, le directeur de production expliquera que cela fait partie désormais des objectifs* » (DG entreprise D).

Il est clair, aussi, que si la démarche s'essouffle c'est parce que chacun, et en particulier le service RH, pense plus «outil» que démarche, cherche la légitimité par les outils aux dépens de la cohérence d'ensemble (Journé, 2009) :

- seuls les dispositifs sont visibles ils résument la démarche
- ils sont travaillés pour eux-mêmes,
- et mal appropriés par la hiérarchie...ils renforcent la bureaucratie
- ils ne débouchent sur rien (formation, carrière).....ils affaiblissent la démarche
- ils sont mis en perspective avec d'autres (politique salariale, style managérial)..... ils décrédibilisent et annulent la démarche.

Cette synthèse de réactions négatives montre que le problème des compétences ne peut être approché que de manière globale et en examinant toutes ses incidences comportementales et organisationnelles. Ce n'est que dans cette perspective, que l'on peut se poser la question de la performance des démarches compétences.

Il sera intéressant d'étudier, demain, dans un contexte de crise, le devenir du couple DG/RRH, son incidence sur la performance et sur la pérennité de la démarche.

Références

Defélix, C. Retour, D. et Dietrich, A., (2007). Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *18ème Congrès de l'AGRH*, Fribourg

Detchessahar, M. et Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°174, pp.77-92.

Dietrich, A. (2008). *Le management des compétences*, Paris : Vuibert

Elkaïm, M. (2001). *Si tu m'aimes, ne m'aimes pas. Approche systémique et psychothérapie*, Essais, Paris : Seuil

- Fombonne, J. (2001). *Personnel et DRH*, Paris : Vuibert
- Galambeau, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*, Paris : Edition Liaisons.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.66-75
- Gilbert, P. (1994). La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales, in *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*. dir. Piganiol-Jacquet C. Paris : l'Harmattan, pp. 213-230
- Journé, B. (2009), *Du projet aux transformations : le cycle de vie d'une démarche compétence*. Présentation lors de la journée régionale organisée par l'ARACT Pays de la Loire, le 26 février 2009, Angers.
- Haley, J. (1995). *Un thérapeute hors normes : M.H. Erickson*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Le Boulaire, M. et Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, octobre-novembre-décembre, n° 70, pp. 51-68
- Louart, P. (2006). Les acteurs de la GRH, *encyclopédie des ressources humaines*. 2^{ème} édition, Paris : Vuibert
- Malarewicz, J.A (2001). *Repenser le couple*, Coll. Psychologie, Paris : Robert Laffont
- Malarewicz, J.A. et alii (1988). *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*, Paris : ESF
- Merck, B. et Sutter, P.E. (2009) *Gestion des Compétences, la grande illusion*, Paris : De Boeck
- Niglio et Roger, A. (2006). La fonction ressources humaines. *encyclopédie des ressources humaines*. 2^{ème} édition, Paris : Vuibert
- Parlier, M. (2006). Qualification et compétence, dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème édition, Paris : Vuibert
- Peretti, J.M. (2008). *Ressources Humaines*, Paris : Vuibert
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions du Seuil
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétence, *Management et Avenir*, n°4, pp. 187-200
- Richebé, N. (2002). Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ?, *Revue Française de Sociologie*, 43(2), pp.99-126.
- Roger, A. et Igalens, J. (2007). *Master Ressources Humaines*, Paris : Editions Eska

Satir, V. (2003). *Thérapie du couple et de la famille*, Coll. Philosophie, Paris : Desclée de Brouwer.

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press. 281 pp.

Zarifian, P., *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons