



HAL
open science

Les "100 jours" du DRH : comment optimiser la prise de poste d'un DRH en entreprise ?

Jean-François Charrière

► To cite this version:

Jean-François Charrière. Les "100 jours" du DRH : comment optimiser la prise de poste d'un DRH en entreprise ?. Gestion et management. 2013. dumas-00933629

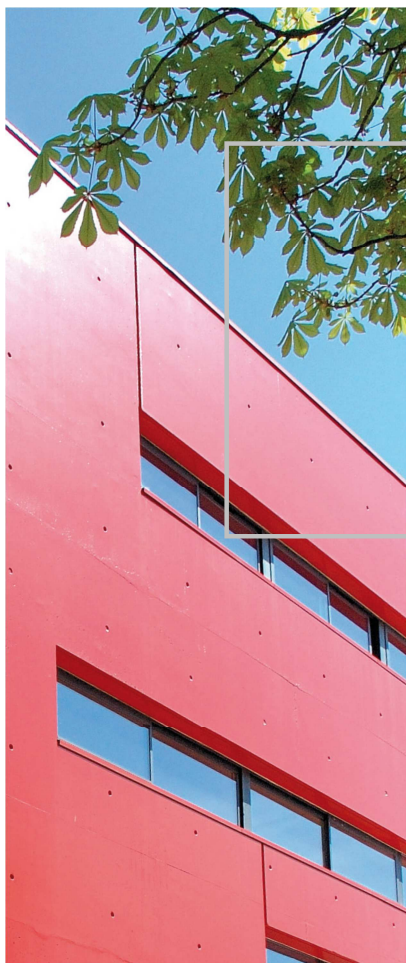
HAL Id: dumas-00933629

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933629>

Submitted on 20 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de fin d'études

Les « 100 jours » du DRH

Comment optimiser la prise de poste
d'un DRH en entreprise



Présenté par : Jean-François CHARRIERE

Tuteur universitaire : Monsieur Olivier MARZE

Tuteur entreprise : Monsieur Olivier PASTUREL

Nom de l'entreprise : P+RH

Master 2 Professionnel (FC)
Master Management Stratégique des R.H.
2012 - 2013



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je tenais à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et ont contribué à sa réalisation.

En premier lieu, je remercie Monsieur Olivier MARZE, Directeur du centre médical de Rocheplane. En tant que Directeur de mémoire, et par la qualité et la sincérité des échanges que nous avons eus, il m'a encouragé dans mon travail et guidé dans la formalisation de mes idées.

Je remercie Monsieur Olivier PASTUREL (P+RH) pour m'avoir permis, pendant 4 mois, de travailler concrètement sur la réalisation d'outils de diagnostic RH et d'avoir ainsi pu échanger sur le métier de consultant RH en entreprise.

Mes remerciements vont également à Madame Françoise BELLE, Maître de conférences, dont les encouragements m'ont permis de rester motivé tout au long de cette année universitaire.

Que Mesdames Sandrine ARGOUD (Responsable Agence MANPOWER Cadre à Grenoble), Françoise GRASSA (DRH Groupe SAMSE à Grenoble), Christine MOREL (DRH Groupe BABOLAT à Lyon) ainsi que Monsieur Bruno BERTIN (DRH du Site de production de Rennes de PSA Peugeot Citroën) qui ont bien voulu répondre à mes questions sur la prise de fonction d'un DRH et partager avec moi leur propre expérience en la matière reçoivent ici le témoignage de toute ma gratitude.

Un grand merci à Bénédicte, Leslie et Nathalie pour cette année passée ensemble au sein de l'IAE sous le signe de l'entraide et du soutien réciproque.

Je remercie enfin Samia pour son soutien, ses conseils avisés, sa patience et sa compréhension à mes côtés et sans qui je ne me serais pas lancé dans cette aventure.

Les « 100 jours » du DRH
**Comment optimiser la prise de poste d'un DRH en
entreprise**

Présenté par : Jean-François CHARRIERE

Tuteur universitaire : Monsieur Olivier MARZE
Tuteur entreprise : Monsieur Olivier PASTUREL
Nom de l'entreprise : P+RH

Master 2 Professionnel (FC)
Master Management Stratégique des R.H.

2012 - 2013

Résumé

Les « 100 jours » est en général le vocable utilisé pour désigner la période d'état de grâce qui suit la nomination ou l'accès au pouvoir d'un nouveau dirigeant pendant laquelle il devra prendre connaissance de sa nouvelle fonction et de son nouvel environnement de travail.

Il nous est apparu intéressant, aux côtés des ouvrages généraux traitant de la prise de fonction des dirigeants ou des cadres, d'étudier les spécificités d'une prise de poste de Directeur des Ressources Humaines et de mettre en évidence les aspects propres à cette fonction et les enjeux qui y sont associés. Pour ce faire, nous avons tenté de détailler tout ce qu'il est possible de mettre en œuvre en amont de l'arrivée dans l'entreprise et dans les toutes premières semaines de présence afin que cette période soit facilitée et optimisée.

Nous avons ainsi identifié chronologiquement plusieurs phases dans ce processus et avons associé à chacune d'entre elles des démarches à mettre en œuvre. La phase de recrutement devra mettre le candidat DRH en situation de percevoir un certain nombre de signes et lui permettre de poser des questions afin de cerner le plus sûrement possible l'entreprise qu'il s'apprête à intégrer. Les quelques semaines qui précéderont l'arrivée dans la structure seront aussi consacrées à une phase d'analyse documentaire permettant au futur DRH de comprendre les enjeux de l'activité de l'entreprise et d'en percevoir le mode de fonctionnement réel. Enfin, son intégration proprement dite permettra au nouveau DRH de commencer à passer des messages tout en continuant à recueillir les informations nécessaires à la réalisation d'un diagnostic des ressources humaines de l'entreprise qui, une fois partagé avec le comité de direction, définira les premiers plans d'actions à mettre en œuvre et constituera une première ébauche de la politique RH de l'entreprise.

Mots-clés

Accords d'entreprise ; Audit ; Business partner ; Communication ; Culture d'entreprise ; Diagnostic ; DRH ; Indicateurs ; Intégration ; Organisation ; Partenaires sociaux ; Plans d'actions ; Politique RH ; Prise de poste ; Régulation sociale ; Recrutement ; Relations sociales ; Ressources humaines ; Santé au travail ; Tableaux de bord.

Sommaire

INTRODUCTION	7
I. Compréhension et perception des enjeux du poste	10
A. La phase de recrutement	10
1. Les signes à percevoir.....	11
2. Les questions à poser	14
B. La phase d'attente.....	18
1. Des documents relatifs à la compréhension des enjeux de l'activité de l'entreprise.....	19
2. Les documents relatifs au mode de fonctionnement de l'entreprise.....	24
II. Le démarrage concret au poste.....	30
A. La phase d'intégration.....	30
1. Le parcours d'intégration	31
2. La démarche d'intégration	35
B. La phase d'analyse et de diagnostic.....	41
1. La réalisation du diagnostic.....	41
2. La restitution et l'utilisation du diagnostic.....	51
Conclusion	55

INTRODUCTION

"Les Cent Jours, cela se termine mal, non ?" Cette remarque de Christophe de Margerie, PDG de Total, est fort judicieuse : c'est bien à Sainte- Hélène que s'est achevé le retour manqué de Napoléon ! ¹

Cet épisode du règne de l'Empereur Napoléon I a donné son nom à la période d'état de grâce qui suit souvent la désignation ou l'accès au pouvoir d'un nouveau dirigeant. Pendant cette période, l'opinion est en général favorable au nouveau venu pour lequel cette période est privilégiée car dédiée à la prise de connaissance de la nouvelle fonction, de l'environnement de travail et des enjeux inhérents.

Dans le monde de l'entreprise, si cette relative indulgence peut aussi être constatée, l'activité économique et la concurrence requièrent que l'ensemble de ses acteurs soit opérationnel en permanence. Or, une prise de poste quelle qu'elle soit nécessite une période d'adaptation pendant laquelle le nouvel arrivant doit se familiariser avec son environnement de travail avant de prendre toute la dimension de ses nouvelles fonctions et d'être parfaitement efficace dans la réalisation des tâches qui lui sont confiées. « Le niveau d'apprentissage évolue dans le temps de façon non linéaire mais selon une courbe de type logarithmique » et l'individu se montrera performant « au fur et à mesure que les apprentissages nécessaires sont effectués »². Cette période se doit néanmoins d'être la plus réduite possible afin de ne pas pénaliser l'entreprise.

Pour cette raison et afin de tenter de « donner les clés » d'une prise de poste réussie aux postulants, de nombreux ouvrages et articles existent en la matière et traitent, à différents niveaux, des techniques et des comportements à adopter ou au contraire à proscrire pour réussir sa prise de poste. Néanmoins, très peu d'entre eux traitent du cas d'une prise de poste de Directeur des Ressources Humaines. Ainsi, les auteurs traitent souvent de la problématique d'une prise de poste de cadre ³ voire de dirigeant⁴, mais le caractère général de ces ouvrages laisse de côté un certain nombre de thèmes propres à la fonction de DRH. Le recours à des

¹ ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M., 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres, p. 17.

² LACAZE D. et PERROT S., 2010, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », DUNOD, p. 45.

³ WATKINS M., 2010, « 90 jours pour réussir sa prise de poste », Pearson éducation France, Collection Village Mondial.

⁴ ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M., 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres.

ouvrages de Management peut s'avérer également utile, mais s'ils traitent de façon pertinente et précise du fonctionnement habituel des relations humaines (ou interpersonnelles) le plus souvent ils n'abordent pas la phase de démarrage des relations professionnelles, de la prise de poste.

Or, selon nous, la phase de démarrage des relations professionnelles est primordiale, en ce sens qu'elle va conditionner toute une partie des relations de travail futures. Le nouvel arrivant est observé par sa hiérarchie, par ses pairs, par les membres de son équipe et ses premières décisions vont être analysées et commentées. Le rôle spécifique du DRH ou plus particulièrement, le rôle que l'on attend habituellement d'un DRH, a son influence ; il amène une autre dimension à cette phase d'observation car c'est l'ensemble des salariés de l'entreprise ou tout au moins, l'ensemble des salariés en position d'encadrement, qui va être attentif aux premiers signes envoyés par le nouveau DRH. De nombreux partenaires vont également s'intéresser à cette prise de fonction, à commencer par les Institutions Représentatives du Personnel, les syndicats s'ils sont présents, mais aussi des acteurs extérieurs comme l'Inspection du Travail ou les représentants de la CARSAT⁵ par exemple.

Ayant dû prendre les responsabilités de DRH début 2011 pour la première fois après avoir tenu différents postes dans le domaine des ressources humaines pendant une quinzaine d'années, nous avons été confronté à des difficultés que nous aurions sûrement pu éviter ou surmonter plus facilement si nous avions disposé de conseils ou de mises en garde relatifs à nos premiers mois de présence dans l'entreprise.

Aussi nous est-il apparu intéressant d'étudier les spécificités d'une prise de poste de Directeur des Ressources Humaines et de mettre en évidence les aspects propres à cette fonction et les enjeux qui y sont associés.

Le nouvel arrivant devra mettre à profit tous les instants dont il dispose, toutes les rencontres qu'il fait, toutes les informations qu'il peut obtenir, pour cerner l'entreprise dans laquelle il arrive et identifier rapidement les premiers chantiers à ouvrir et les premiers résultats à atteindre.

Cependant, cette collecte d'informations nécessite du temps et une prise de poste n'en laisse pas beaucoup pour étudier posément et objectivement les éléments dont il dispose pourtant.

C'est pourquoi l'objet de ce mémoire ne se bornera pas à étudier la période débutant au moment de l'arrivée dans l'entreprise, mais détaillera tout ce qu'il est possible de faire en amont, dès les premières rencontres avec les dirigeants de l'entreprise, lors des entretiens de recrutement notamment.

En effet, la durée du processus de recrutement, la durée de préavis à laquelle le postulant est tenu avec sa précédente entreprise (généralement 3 mois) représentent une période qu'il est intéressant de mettre à profit pour commencer à se représenter sa future entreprise et ses futures missions.

⁵ Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (création par la loi du 21 juillet 2009, en remplacement des caisses régionales d'assurance maladie, CRAM).

Notre ambition va alors consister à recenser les moyens à disposition afin d'établir une méthode, un plan d'action, permettant au nouveau DRH, aux différents stades de cette période qui s'étend des premiers entretiens de recrutement aux premiers mois de la prise de poste effective, de se faire une idée la plus précise possible de l'entreprise qu'il intègre, des enjeux qui vont être les siens et de leur compatibilité avec ses propres objectifs et ses propres valeurs.

Pour ce faire, nous avons eu recours aux ouvrages relatifs à la thématique de la prise de poste (d'encadrants ou de dirigeants) ainsi qu'au contenu de la formation dispensée au cours de cette année de Master en Management Stratégique des Ressources Humaines. Nous avons également réalisé des entretiens avec des DRH, des Dirigeants d'entreprises et des personnes ayant accompagné des DRH lors de leur prise de fonction. Nous avons également mis à profit le stage réalisé au sein de « P+RH », cabinet-conseil en Formation, Management et Organisation RH, au cours duquel nous avons conçu et développé un outil de diagnostic RH que nous présenterons plus loin.

La prise d'un poste de DRH est un exercice complexe qui ne repose pas exclusivement sur une compétence technique mais aussi sur une part importante de savoir-faire et de savoir être.

Le plus souvent membre de l'équipe de Direction, ou du moins systématiquement associé à celle-ci dans les yeux des salariés, le DRH se doit de contribuer à la stratégie de l'entreprise en fournissant à cette dernière les moyens humains adaptés à son activité (les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment, au meilleur coût) tout en respectant un environnement légal rendu de plus en plus complexe par des réformes législatives successives.

Une prise de fonction pour une telle mission ne s'improvise pas et nécessite de s'y consacrer bien en amont de l'arrivée effective dans l'entreprise.

Mais il convient aussi d'apporter rapidement des gages de compétences afin de conforter l'équipe dirigeante dans son choix de recrutement et de développer la confiance nécessaire à des relations de travail efficaces. C'est pourquoi nous articulerons notre propos autour de deux démarches, indispensables selon nous pour réussir sa prise de poste de DRH :

- S'assurer d'une bonne perception et d'une bonne compréhension des enjeux du poste en amont de la prise de poste.
- Mettre à profit la phase de démarrage effectif au poste dans l'entreprise pour préciser la perception première de l'entreprise et établir un diagnostic rationnel des ressources humaines que le nouveau DRH va avoir à gérer et dont il aura besoin pour identifier les premiers dossiers à traiter.

La période des « 100 jours » que nous nous proposons d'étudier ici s'étendra en réalité de la phase de recrutement du nouveau DRH jusqu'au moment où, son intégration réussie, il aura pris toute la mesure de son poste et des défis propres à l'entreprise qu'il intègre et aura déterminé les grands axes de son action.

I. Compréhension et perception des enjeux du poste

Avant l'arrivée dans sa nouvelle entreprise, le futur DRH dispose généralement d'une période de plusieurs mois en raison du déroulement du processus de recrutement et de l'écoulement de la durée du préavis convenue avec son ancien employeur (usuellement de 3 mois pour des postes d'encadrement, sauf négociation plus favorable). Se préoccuper de sa nouvelle fonction et de sa nouvelle entreprise uniquement à compter du jour son arrivée effective nous semble irresponsable et pour le moins risqué.

C'est donc bien en amont de cette date que le DRH, qui n'est alors que candidat ou futur DRH, doit commencer à se renseigner et à étudier son nouvel environnement de travail. De quels moyens dispose-t-il alors pour accomplir ce travail ? La réponse variera selon qu'il n'est encore que simple candidat au poste et que son recrutement n'est pas encore décidé (phase de recrutement) ou que l'accord est formalisé avec le nouvel employeur et que le choix s'est porté sur lui (phase d'attente).

A. La phase de recrutement

Cette phase est une phase délicate pour le candidat au poste de DRH. En effet, il doit simultanément donner des gages de compétences et de confiance à l'entreprise qui étudie sa candidature tout en se renseignant lui-même sur l'entreprise qu'il s'apprête à intégrer. Il va donc devoir rechercher des informations sans avoir aucun accès « privilégié », ne faisant pas partie de l'entreprise.

La première source d'information disponible sur l'entreprise est INTERNET. Le Web est désormais en effet le moyen le plus simple pour recueillir des informations sur les Sociétés. La plupart d'entre elles dispose d'un site institutionnel et quand ce n'est pas le cas, il est fréquent de les retrouver citées dans des articles de presse spécialisée⁶, forums ou sites d'analyse financière ou comptable⁷. Les sites institutionnels des entreprises, s'ils regorgent d'informations générales utiles, ne reflètent, par contre, que ce que l'entreprise souhaite faire connaître d'elle-même. Les articles de presse spécialisée peuvent être plus critiques, mais ne traduisent que la vision de leurs auteurs et peuvent être plus subjectifs. Ce sera aussi les cas des sites syndicaux, centraux ou propres à l'entreprise, qui donneront une image, néanmoins utile, du ressenti de certains de ses salariés et de leurs représentants en publiant les tracts diffusés dans l'entreprise, par exemple.

Le candidat, une fois cette première prise de renseignement effectuée, devra ensuite la compléter par des informations qu'il recueillera lui-même. Pour ce faire, la phase de recrutement et les nombreux entretiens qu'elle comporte, est l'occasion non seulement de répondre aux questions du recruteur, mais aussi de lui poser des questions sur l'entreprise et l'environnement de travail. L'entretien de recrutement ne doit pas être à sens unique, mais un

⁶ Voir par exemple : www.lejournaldesentreprises.com ou www.usinenouvelle.com

⁷ Voir par exemple : <http://fr.kompass.com>

moment d'échange réciproque entre deux personnes qui envisagent de travailler ensemble pour les prochaines années. Il convient, en ce sens, de ne pas oublier que « chaque candidat a des besoins spécifiques et l'entreprise doit trouver une façon de lui communiquer qu'elle sera en mesure de les combler »⁸. Par exemple, un chef d'entreprise qui insisterait sur la sécurité liée à un salaire de base conséquent réévalué annuellement par des augmentations générales en face d'un candidat ambitieux qui rechercherait une valorisation de sa performance individuelle se tromperait d'argument.

De plus, des questions pertinentes posées lors de cet échange renseignent le recruteur sur l'esprit d'analyse et le professionnalisme du candidat et sont donc aussi une source d'informations pour lui.

Mais avant les questions que le candidat va poser, il est un certain nombre de signes qu'il doit veiller à percevoir et à interpréter lors de ces échanges et qui le renseigneront sur le fonctionnement de l'entreprise en matière de relations humaines.

1. Les signes à percevoir

Pour se faire une première idée de l'entreprise qu'il souhaite intégrer, le candidat DRH, avant de poser toutes les questions qu'il souhaite à son interlocuteur lors des entretiens de recrutement proprement dit, se doit d'être attentif à tous les signes qu'il peut percevoir lors de sa première visite dans les locaux de l'entreprise ainsi qu'au cours des suivantes. En effet, en bon observateur, le candidat tirera de nombreux enseignements des attitudes, des comportements des salariés de l'entreprise qu'il peut croiser ainsi que des locaux eux-mêmes. De plus, ce moment constitue l'unique occasion dont il disposera pour porter sur l'entreprise un regard extérieur avec « un œil neuf » plus objectif. Après son embauche (éventuelle) cela ne sera plus le cas.

Ces éléments factuels recueillis personnellement et concrètement nécessiteront sans doute d'être complétés, mais ils renseignent déjà sur la réalité de l'entreprise. Ils sont de deux ordres : certains concernent le processus de recrutement lui-même et d'autres ont davantage trait à la vie dans l'entreprise.

Concernant le processus de recrutement d'abord, le premier élément à prendre en compte est la manière dont le temps est géré. Combien de jours se sont écoulés entre le 1^{er} contact avec l'entreprise, généralement téléphonique, et le premier rendez-vous ? Quels délais il y a-t-il eu entre les différents entretiens ? Le candidat a-t-il observé des périodes de silence, des retards dans les reprises de contact ? Est-il sorti d'un entretien avec un rendez-vous pour une prochaine rencontre ou a-t-il dû attendre qu'on le rappelle ? Les réponses à ces questions sont riches d'enseignements. Elles alimentent un faisceau d'indices permettant d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise.

⁸ DUBOIS D. et PELLETIER E., 2010, « RH 2.0 Guide de survie pour recruter sur le Web », Editions Yvon BLAIS

Un déroulement rapide, des rendez-vous planifiés à l'avance avec des interlocuteurs prévenus et disponibles est souvent révélateur d'un processus bien établi et préparé. Il traduit généralement une organisation bien définie et formalisée. Cela renseigne également sur l'urgence du recrutement et sur la clarté du profil attendu et de la mission proposée.

Des délais fluctuants entre les rendez-vous, des dates modifiées et repoussées peuvent, quant à elles, traduire une hésitation ou des discussions, mais qui ne sont pas pour autant forcément un signe négatif. Il est possible en effet que le profil particulier du candidat DRH incite à modifier quelque peu la définition de la mission que l'entreprise s'apprête à lui confier ou en modifie les contours, ce qui peut nécessiter quelques délais supplémentaires. Mais un allongement imprévu des délais peut aussi révéler des dysfonctionnements dans la chaîne de décision, renseigner le candidat sur le réel pouvoir de décision de ses interlocuteurs et de la latitude dont ils disposent dans la fixation des éléments de son contrat de travail. Dans tous les cas, le candidat devra tout faire pour comprendre la situation, notamment en posant la question lors de l'entretien suivant, si la personne qui le reçoit semble en mesure de répondre à cette interrogation.

Car la ou les personnes qui reçoivent le candidat en entretien est aussi un élément important qui renseigne sur l'importance donnée par les responsables de l'entreprise au recrutement. Nous mettons ici à part le cas de recours à un cabinet de recrutement pour nous intéresser aux personnes appartenant à l'entreprise qui reçoivent le candidat.

La rencontre avec le responsable hiérarchique est un incontournable du processus. Pour un futur DRH, il s'agira en général du Directeur de l'entreprise. Cette rencontre est capitale, elle doit permettre à l'un et à l'autre de faire connaissance et de sentir s'ils ont envie de travailler ensemble dans l'avenir. Cette première entrevue est importante pour aborder le contenu du poste comme nous le verrons plus tard, mais aussi pour tenter de percevoir le type de relations qui vont s'établir pour les mois et années à venir.

De par la nature des échanges, le type de questions posées, les sujets abordés le candidat DRH sera capable de mesurer le degré d'implication et d'intérêt du Directeur dans les Ressources Humaines. Laissera-t-il carte blanche à son DRH, se désintéressera-t-il du sujet ou au contraire connaît-il le domaine et attend-t-il du DRH qu'il exécute ses instructions, qu'il se conforme à ses directives ? Ces dernières sont-elles précises ou ne s'agit-il que de grands axes, de choix politiques ? Des réponses à ces questions découle la réalité de la marge de manœuvre dont disposera le futur DRH dans l'exercice de son métier, la nature des relations qu'il nouera avec son responsable hiérarchique et la place des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.

Des rencontres avec d'autres membres du Comité de Direction de l'entreprise sont aussi le signe d'une volonté de travail en équipe et renseignent sur le processus de décision au sein dudit Comité. Le Directeur décide-t-il tout seul ou s'entoure-t-il de l'avis de ses proches collaborateurs ? Dans les faits, une rencontre avec le Directeur Administratif et Financier (ou la personne en charge des budgets selon la taille de l'entreprise) et un directeur d'exploitation (ou de production) est fréquente. A ce stade, il est rare que des sujets de fond concernant l'entreprise soient abordés, mais le candidat pourra néanmoins solliciter ses interlocuteurs sur des questions concernant la situation financière de l'entreprise ou les niveaux et méthodes de production et ainsi commencer à se positionner en tant que « Business Partner ».

La manière dont ces rencontres sont organisées (individuelles ou collectives) permet de préciser la perception que le candidat DRH a de ces rencontres. En effet, rencontrer le Directeur et ses plus proches adjoints lors d'une unique réunion ne permettra pas les mêmes échanges que des rencontres individuelles. Il faut toutefois se garder de ne pas tirer de conséquences trop rapides de cet unique élément, des rencontres collectives pouvant être organisées dans l'unique but de gagner du temps dans un planning déjà chargé.

La première visite dans l'entreprise est également riche en enseignements concernant l'environnement de travail. Depuis l'entrée de l'entreprise, son bureau d'accueil ou son hall, jusqu'au bureau où se déroulera l'entretien, en passant par les couloirs et la salle d'attente, nombreuses sont les occasions pour le candidat DRH de recueillir des informations sur son futur environnement de travail.

La situation de l'entreprise elle-même, son implantation géographique, la manière dont elle est desservie est un élément important à prendre en considération. La présence ou non de places de parking réservées (salariés, visiteurs, direction, Directeur, etc.) donne un indice sur les usages de l'entreprise en la matière et constitue un premier élément de la culture d'entreprise, notamment sur les rapports hiérarchique et le statut de cadre.

L'état des locaux, leur propreté, leur vétusté renseigne sur les investissements effectués dans ce domaine. Si l'entreprise appartient à un groupe, cet élément peut être révélateur de la place de l'entreprise (ou du site en question) dans la stratégie du groupe et de ses priorités. Des locaux neufs ou nouvellement rénovés traduiront, en général, une volonté d'investir dans l'avenir, ce point devant naturellement être confirmé dans les entretiens à venir, comme nous le verrons plus tard.

Le niveau du parc informatique, souvent visible sur tous les bureaux par lesquels le candidat est amené à passer, est aussi un indice à prendre en compte pour appréhender les moyens que l'entreprise met à la disposition de ses salariés pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Cet élément sera cependant à relativiser en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, étant entendu qu'une entreprise évoluant dans le secteur des hautes technologies sera en général mieux dotée en la matière qu'une entreprise de type PME du secteur du bâtiment, par exemple.

Nous invitons également le candidat à mettre à profit les différents moments d'attente précédant ses entretiens pour consulter les panneaux d'affichages existants dans l'entreprise. L'actualité des éléments y figurant traduira leur fréquence de mise à jour et donc aussi leur degré d'utilisation. La nature et la provenance des éléments affichés renseigneront aussi le candidat sur le mode de communication de l'entreprise.

S'il en a l'occasion, le futur DRH devra accorder une attention toute particulière aux panneaux sur lesquels doivent figurer certaines informations obligatoires comme , par exemple : le règlement intérieur (L1321-1 à L1321-4 et R1321-1 du code du travail, pour les entreprises des plus de 20 salariés), convention collective (articles L2262-5, R2262-1 à R2262-3 du code du travail, pour toutes les entreprises), adresse et coordonnées de l'inspecteur du travail (article D4711-1 du code du travail, pour toutes les entreprises), horaires collectifs de travail (articles L3171-1 , D3171-2 à D3171-3 du code du travail, pour toutes les entreprises), par exemple. Là encore, la présence de ces informations et leur mise à

jour renseignera le candidat sur la rigueur de l'entreprise, et plus précisément de la fonction RH (généralement responsable de ce type d'affichage), en la matière.

La première rencontre dans l'entreprise permet aussi de percevoir l'ambiance de travail qui y règne. A ce titre, le candidat aura soin d'observer les habitudes vestimentaires (port de la cravate, du costume, etc.) et les usages en matière de tutoiement et de vouvoiement. Il ne s'agit pas là de porter un quelconque jugement sur ces pratiques, mais plus de gagner du temps et d'éviter des impairs ou maladroites lors de la future intégration du candidat.

Un rapide coup d'œil dans et sur les bureaux doit permettre au futur DRH d'estimer de façon assez précise les pratiques de l'entreprise en matière de confidentialité et de rangement, et plus largement, sa position au regard des pratiques et normes « qualité » de plus en plus répandues en entreprise. Ici encore, l'affichage (ou l'absence d'affichage) des certificats « ISO » ou normes qualités à l'entrée de l'entreprise ou dans les bureaux d'accueil renseignent aussi sur la volonté de l'entreprise en matière de qualité, volonté qui sera déclinée le cas échéant au niveau des ressources humaines également.

Une fois ces signes perçus, une fois cette première impression faite, le candidat va devoir poser des questions qui lui apporteront les éclairages dont il a besoin pour apprécier plus précisément le poste et le contexte de l'entreprise tout en donnant à son interlocuteur des gages de son esprit d'analyse et de son professionnalisme.

2. Les questions à poser

Débute alors proprement dit la phase de l'entretien. Cette phase doit permettre au recruteur, futur employeur et futur responsable hiérarchique du candidat DRH d'apprécier sa valeur et ses compétences afin de décider s'il souhaite ou pas en faire son collaborateur pour les prochaines années.

Néanmoins, cette phase ne doit pas être à sens unique. En effet, elle doit également permettre au candidat d'obtenir la représentation la plus exacte possible de l'entreprise qu'il s'apprête à intégrer. A notre sens, une collaboration ne sera réussie et fructueuse que si les deux parties prennent leur décision en connaissance de cause et en fonction d'éléments objectifs connus dès le départ de leur relation.

De plus, par le recours à des questions précises et pertinentes, le candidat démontrera son professionnalisme et sa maîtrise des sujets ainsi que son intérêt pour l'entreprise et son futur poste, ce qu'appréciera le recruteur.

Ainsi, le candidat DRH orientera ses questions vers deux domaines principaux : l'entreprise elle-même, tant concernant son histoire que ses projets, et le poste proprement dit.

En ce qui concerne l'entreprise elle-même, il nous semble important avant toute chose, d'en comprendre les origines et l'histoire. Il sera alors intéressant de savoir, outre les renseignements disponibles sur internet ou dans les médias comme évoqués plus haut, si l'entreprise est ancienne, si son origine est familiale, si elle est le fruit d'un rachat, d'une fusion récente, d'une extension de son marché. Les réponses apportées par le recruteur à ces

questions permettront au candidat d'apprécier la stabilité de l'entreprise, sa solidité et sa pérennité.

De plus, une bonne connaissance de l'histoire de l'entreprise permet d'en connaître et d'en comprendre la culture, ce qui représentera un atout pour la bonne intégration du candidat en son sein. En effet, si l'on adopte la définition de la culture d'entreprise de Maurice THEVENET selon laquelle la culture d'entreprise est « un ensemble d'évidences et de références partagées par les membres de l'organisation qui se sont construites tout au long de l'histoire en réponse aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne »⁹, on comprend aisément l'intérêt du candidat à la connaître et la nécessité de se pencher sur l'histoire de l'entreprise pour l'appréhender.

Une bonne connaissance de la culture d'entreprise par le DRH, et plus généralement par les managers de l'entreprise, permet de mieux comprendre ou d'interpréter les réactions des salariés face à différents événements ou changements. Comme Laurent ACHARIAN, nous pensons qu' « il est impossible [en effet] de réfléchir au futur si l'on n'a pas pris le temps de se pencher sur les enseignements du passé »¹⁰.

Considérer la culture d'entreprise comme une résultante, mais aussi comme une ressource permet de réaliser l'équilibre entre la nécessaire adaptation aux contingences externes (marché, etc.) et le maintien de la cohésion interne de l'organisation.

Mais l'entreprise ne se limite pas à son histoire et à son passé ; les projets qui sont les siens doivent également être abordés par le candidat DRH lors du ou des entretiens de recrutement.

Quelles sont les prochaines grandes échéances de l'entreprise ? L'entreprise va-t-elle se séparer d'une entité, d'un secteur d'activité ou au contraire, compte-t-elle se développer sur un marché nouveau ? Des mutations technologiques sont-elles en cours ?

Ce sont autant de questions qui vont permettre d'inscrire l'entreprise dans le temps et conduire le candidat DRH à commencer à réfléchir à ce sur quoi pourront porter ses premiers grands chantiers en matière de développement de compétences, de recrutement ou de formation, par exemple.

Concernant le domaine particulier des ressources humaines, il est aussi important de savoir quels ont été les derniers dossiers traités, les derniers projets menés. Y a-t-il eu des sujets abandonnés et pour quelles raisons ? La connaissance de ces éléments permettra de prendre en compte cet historique lors de l'élaboration des premiers plans d'action envisagés par le DRH ou demandés par la Direction.

Car là réside bien l'élément capital qu'il convient de ne pas oublier : quelles sont les attentes de la Direction en général et du Directeur en particulier concernant le poste de DRH pour lequel le candidat se présente ?

⁹ Maurice THEVENET et al, 2011, « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, 2ème édition, p. 437.

¹⁰ ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M., 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres, p. 46.

La réponse à cette question doit être un véritable « cahier des charges ». Même non formalisée, elle doit être énoncée avec clarté et précision. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté sur ce qu'attend le responsable de l'entreprise de son Directeur des Ressources Humaines tant sur le fond que sur la forme. Demander à son interlocuteur de préciser ce point permet au candidat de cerner exactement ce qu'attend son futur supérieur hiérarchique et de lui démontrer qu'il a compris les enjeux de la mission que l'entreprise s'apprête à lui confier. Il conviendra donc de faire préciser par le Directeur les premiers résultats attendus même si, à ce stade, il ne s'agira pas forcément de résultats chiffrés, mais davantage de grandes orientations qui permettront néanmoins au candidat de se faire une idée de la tâche qui sera la sienne s'il est retenu pour le poste.

De manière sous-jacente, ce questionnement permettra aussi au candidat d'apprécier le niveau de connaissance et d'implication du Directeur de l'entreprise dans les dossiers touchant aux ressources humaines et d'ainsi évaluer les modes de fonctionnement et de communication qu'il conviendra d'établir avec le dirigeant dans l'avenir.

Tous les interlocuteurs RH que nous avons eu l'occasion de rencontrer lors de la préparation de ce mémoire ont en effet abordé ce point capital de la relation entre le DRH et sa hiérarchie (le Directeur de l'entreprise) qui doit être caractérisé par la confiance. Il ne peut pas y avoir d'autre mode de fonctionnement qu'un fonctionnement en confiance. Le Directeur doit représenter un point d'ancrage solide pour le DRH dans toutes ses actions et ce dernier doit tenir sa hiérarchie informée de tout ce qui peut avoir des incidences sur le bon fonctionnement de l'entreprise. La première rencontre, le premier entretien avec le Directeur de l'entreprise doit permettre au candidat DRH d'apprécier, d'une part, la faisabilité de ce mode de fonctionnement et, d'autre part, la qualité des futures relations de travail, de s'assurer et de rassurer son interlocuteur sur la transparence nécessaire aux rapports hiérarchiques de ce niveau.

Sur la question du niveau hiérarchique, l'entretien est d'ailleurs le moment adéquat pour évoquer l'organigramme de l'entreprise et ce faisant, la place qu'y tient le DRH. Quel est le positionnement du DRH dans l'organigramme, quel est son rattachement hiérarchique en d'autres termes, à qui reporte-t-il ? Est-il membre du Comité de Direction (si cette instance existe dans l'entreprise) ?

Ce questionnement va permettre au candidat DRH d'apprécier, au moins en théorie, les marges de manœuvres dont il pourra disposer dans l'exercice de sa mission. Il évaluera le niveau d'information auquel il aura accès ainsi que l'autonomie qui sera la sienne. Il pourra également approcher le type de rôle que sa hiérarchie attend qu'il joue en tant que professionnel de la fonction RH. Reprenant la classification de D. ULRICH¹¹ il pourra tenter de percevoir quel type de DRH on attend qu'il soit, « administrateur de système RH », « champion des employés », « partenaire stratégique » ou « agent de changement ».

¹¹ ULRICH D., BROCKBANK W., 2010, « RH : Création de valeur pour l'entreprise », de boeck, col. Manager RH, p. 6.

Dans le cas où le candidat a répondu à une offre d'emploi publiée par l'entreprise, il profitera aussi de cet entretien pour vérifier la cohérence entre la fiche de poste qui lui est présentée (ou la description de fonction) avec l'annonce à laquelle il a répondu. Il se peut en effet que la situation ait évolué depuis la parution de l'offre et il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur la mission proposée.

Enfin, le thème de la rémunération doit bien entendu être abordé à ce stade du recrutement. Ce sujet doit être traité sans tabou et dans toutes ses composantes. Si une attention particulière devra être apportée sur la rémunération directe, liée à la qualification et à la performance, il conviendra de ne pas oublier tous les périphériques de rémunération (monétaires ou parfois en temps, immédiats ou différés) tels que la participation et l'intéressement ainsi que les périphériques rapprochés (logement ou voiture de fonction, par exemple) ou éloignés (compte épargne temps, complément retraite, par exemple)¹².

De plus, par ce biais, le candidat aura une première approche du système de rémunération mis en place dans l'entreprise ainsi que de la politique de rémunération qu'il traduit. Souhaite-t-on attirer et fidéliser un personnel qualifié, développer ou entretenir la motivation des salariés, développer la flexibilité, etc.? Ce sont autant de questions que le candidat DRH peut légitimement se poser, tant pour son propre contrat que pour ses fonctions futures.

L'intérêt de ces échanges, concernant aussi bien l'entreprise que la mission, réside toujours dans le souhait de bien vérifier la convergence entre les attentes de l'entreprise et de son Directeur sur le poste et les propres attentes du candidat eu égard à son expérience et à sa personnalité.

Enfin, le candidat au poste de DRH veillera à poser toutes les questions utiles sur son prédécesseur. Si ce questionnement n'a bien sûr aucune raison d'être en cas de création de poste, il retrouve par contre tout son sens dans le cadre d'une succession.

Ainsi, se renseigner sur les raisons du départ du précédent DRH nous apparaît intéressant car cela éclairera le candidat sur le contexte qu'il va trouver à son arrivée. Prendre la suite d'un DRH qui a pris sa retraite après de longues années de carrière dans l'entreprise n'a rien de commun avec le remplacement dans l'urgence d'un DRH qui vient d'être remercié. La connaissance des raisons du changement pourra également instruire le candidat sur les modes de fonctionnement et les rapports de son prédécesseur avec sa hiérarchie et ses propres équipes.

De même, toujours dans le souci d'appréhender le mieux possible la situation concrète qui va accompagner la prise de poste du nouveau DRH, si le poste de DRH est resté vacant pendant quelques temps, il est capital de connaître quelle a été l'organisation mise en place pour assurer la continuité de la mission pendant cet intervalle. Les tâches ont-elles été réparties et si oui, entre qui ? Quelqu'un a-t-il assuré l'intérim ?

La connaissance et l'étude du mode de fonctionnement de transition permettra au candidat d'identifier les personnes ressources au sein de l'entreprise, de mesurer leur degré

¹² DONNADIEU G., 1993, « Du salaire à la rétribution », Paris, Editions Liaisons, cité dans CADIN L. et al, 2012, « GRH, pratiques et éléments de théorie », DUNOD, 4ème édition, P. 281.

d'engagement. Cela lui permettra aussi d'anticiper d'éventuelles difficultés relationnelles à son arrivée si certaines personnes avaient postulé pour devenir DRH et n'ont, au final, pas été retenues. De façon plus factuelle, il aura ainsi connaissance d'éventuels dossiers laissés en suspens ou au contraire, tranchés dans l'urgence.

Une fois ces éléments recensés, le postulant à la fonction est en mesure de se faire une idée déjà précise de l'entreprise qu'il s'apprête à intégrer. Il dispose, comme nous l'avons vu, de nombreux éléments lui permettant d'étayer son choix.

La manifestation de son accord par la signature d'un contrat de travail ou d'une promesse d'embauche, ouvre alors une période d'attente (généralement de la durée du préavis dû à l'ancien employeur) qui doit être mise à profit par le futur DRH pour poursuivre la préparation de l'arrivée dans les nouvelles fonctions.

B. La phase d'attente

Cette période, aussi qualifiée de « phase de préparation »¹³, s'étend de la signature du contrat de travail ou de la promesse d'embauche, à l'arrivée effective dans l'organisation. Bien que ne faisant pas juridiquement encore partie du personnel de l'entreprise, le DRH, qui n'est alors plus un simple candidat, a toute légitimité pour demander et recueillir des éléments lui permettant de préparer son arrivée.

Le futur DRH n'est cependant pas présent dans l'entreprise pendant cette période. Cette phase de préparation va donc se limiter à une phase de documentation qui va néanmoins lui permettre, en plus de l'étude du contenu des pièces demandées, d'en vérifier l'existence. Dans le cas de pièces obligatoires, ceci pourra déjà le renseigner sur la conformité juridique de la structure qu'il s'apprête à intégrer.

Cette phase va aussi permettre, au vu des documents qui vont lui être remis, de préparer l'agenda des premières semaines de présence effective dans l'entreprise et d'organiser les rendez-vous et les entretiens avec toutes les personnes en situation de management.

A ce propos, le futur DRH aura dû se mettre d'accord avec son nouvel employeur sur la communication qui va être faite concernant son arrivée dans l'entreprise. Quel en sera le contenu, les destinataires, le cadencement ? Le futur DRH doit toujours connaître l'état d'avancement de la communication de son arrivée dans l'entreprise. Il doit savoir qui a été informé et quand. Cela peut en effet avoir des incidences dans son ancienne entreprise dans laquelle, même si la direction a été informée de son départ, l'information officielle n'a peut-être pas encore été faite, notamment à destination des instances représentatives du personnel.

¹³ WATKINS M., 2010, « 90 jours pour réussir sa prise de poste », Pearson éducation France, Collection Village Mondial, p. 32.

Le nouveau DRH va donc utiliser cette période pour demander que lui soient communiqués des documents relatifs aux règles de fonctionnement de l'entreprise dans son aspect formel (et théorique) ainsi que des informations ou pièces qui le renseigneront sur son mode de fonctionnement réel.

1. Des documents relatifs à la compréhension des enjeux de l'activité de l'entreprise

En les classant selon le type de renseignements qu'ils peuvent fournir, trois grandes familles de documents peuvent être distinguées et peuvent ainsi contribuer à une bonne compréhension des enjeux de l'activité de l'entreprise par le futur DRH. Ces documents peuvent le renseigner d'abord sur le contexte dans lequel évolue l'entreprise, puis sur sa situation économique et sociale et enfin sur son organisation et son fonctionnement.

a) Le contexte de l'entreprise

Il s'agit ici d'apprendre à connaître l'entreprise en gardant toujours en tête que plus ce travail est fait en amont de l'arrivée au poste, plus le futur DRH disposera de temps à consacrer à l'essentiel une fois présent dans l'entreprise. Dès que la décision est prise d'accepter un poste, il faut se donner le temps d'apprendre à connaître plus précisément l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue.

Au-delà de la simple collecte de renseignements sur l'entreprise et son marché, adopter cette démarche conduira le futur DRH à renforcer sa position au sein de l'organisation. En effet, on n'attend plus d'un DRH qu'il soit uniquement un expert du domaine des ressources humaines, même si cette caractéristique reste indispensable à l'exercice de sa fonction. Sa mission est de plus en plus vue comme celle d'un partenaire stratégique, d'un « business partner » pour reprendre un terme souvent rencontré lors de nos interviews.

Ainsi, reprenant les propos de Charlotte DUDA, présidente de l'ANDRH, en octobre 2008, il est désormais acquis que « pour être légitime, la direction des ressources humaines doit contribuer à la vie économique de l'entreprise et entretenir avec les principales directions un véritable dialogue. Le concept de « business partner » met en avant la capacité de la direction des ressources humaines à favoriser le développement des affaires de l'entreprise, à s'intéresser et à connaître les métiers de ses clients internes et entretenir de facto avec eux un rapport de fournisseur de solutions »¹⁴.

De ce fait, le futur DRH doit utiliser toutes les sources d'informations existantes pour se familiariser avec le contexte économique de l'entreprise. En plus des renseignements déjà trouvés sur internet ou dans les médias évoqués en introduction, son statut désormais acquis de futur DRH lui permet plus facilement l'accès à ces informations.

¹⁴ CADIN L. et al, 2012, « GRH, pratiques et éléments de théorie », DUNOD, 4ème édition, p.668.

Ainsi il disposera de toutes les plaquettes et supports de communication, tant internes qu'externes, sur les produits ou services de l'entreprise, sur les innovations qu'elle propose, sur les projets qu'elle développe.

Les revues de presse internes, quand elles existent, sont aussi d'excellentes sources d'informations et présentent l'avantage de faire gagner du temps. Par contre, elles ne reprennent parfois que les informations positives sur l'entreprise, notamment quand elles ont vocation à être diffusées à l'ensemble des salariés.

La presse nationale et locale, générale et spécialisée, lui permettra d'objectiver les informations déjà recueillies et de mieux percevoir le marché sur lequel évolue l'entreprise et la concurrence qu'elle y rencontre.

La connaissance puis la maîtrise de ces informations permettront au futur DRH de construire et de renforcer sa posture au sein de l'équipe de direction et d'assurer la prise en compte des intérêts de l'entreprise lors de l'élaboration puis de la mise en œuvre de la politique RH.

Cette vision de l'environnement économique de l'entreprise est à compléter par une approche de son environnement juridique. En effet, quelle que soit l'activité et le marché sur lequel elle évolue, l'entreprise est aussi régie par des règles juridiques propres à ces secteur d'activité. Il s'agira ici de se renseigner et d'étudier la convention collective¹⁵ dont dépend l'entreprise. Selon la diversité de l'activité, il se peut que plusieurs conventions collectives soient d'ailleurs applicables à une même entité juridique. L'étude de la convention collective révèle le cadre des relations de travail en vigueur dans l'entreprise et met en évidence, à minima, le statut du personnel qui y est rattaché. La disponibilité même de la Convention Collective lorsqu'il en fera la demande lui apportera aussi un éclairage sur le respect des règles légales en la matière, la convention collective devant être tenue à disposition de tout salarié à sa demande.

On pense moins fréquemment à vérifier le statut même de la convention collective qui, en plus du fond, pourra donner des indications sur d'éventuelles tensions au niveau de la branche et donc par répercussion, au niveau de l'entreprise. Cela a par exemple été le cas en 2011 et 2012 au sein de la FEHAP (Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne, privés non lucratifs) dont le conseil d'administration décidait, le 30 mars 2011, de procéder à une dénonciation partielle de la convention collective notamment sur les dispositions relatives à l'ancienneté, les jours fériés et les heures supplémentaires pour n'évoquer que les plus sensibles. La connaissance d'une telle procédure par le futur DRH ne manquera pas de le conduire à porter une attention toute particulière sur la manière dont elle peut être perçue par les salariés de l'entreprise et les conséquences que cela engendre.

¹⁵ La convention collective est un accord dont les dispositions règlent les conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés, ainsi que leurs garanties sociales. Elle adapte les dispositions du Code du travail aux situations particulières du secteur d'activité concerné. La convention peut s'appliquer au niveau national, régional ou local, et concerne l'ensemble des salariés directement visés par l'accord. Le salarié bénéficie de l'ensemble des dispositions de la convention collective applicable dans l'entreprise.

b) Les indicateurs chiffrés

Une fois les éléments contextuels perçus et intégrés, il est temps pour le futur DRH d'analyser les chiffres et indicateurs à sa disposition.

En venant de l'extérieur, la meilleure façon d'avoir une connaissance précise de la situation économique de l'entreprise est de procéder à une analyse des comptes. Néanmoins, cette opération peut s'avérer fastidieuse et nécessiter des compétences comptables que tout DRH ne maîtrise pas forcément. Dans ce cas, il est alors possible, plutôt que de demander la communication des comptes de l'entreprise, de se procurer les présentations qui en ont été faites aux différentes instances officielles de l'entreprise (Comité de Direction, Conseil d'Administration, Comité d'Entreprise, par exemple) et surtout les rapports des Commissaires aux Comptes lorsqu'ils existent¹⁶ qui ont l'avantage d'être objectifs et d'émaner d'une instance extérieure à l'entreprise qui engage sa réputation et sa responsabilité sur les comptes qu'elle examine.

Ces présentations, plus synthétiques, permettront une analyse plus rapide de la situation globale de l'entreprise tout en laissant la possibilité d'approfondir, dans un deuxième temps, un point particulier discuté en séance ou relevé dans un rapport. Enfin, les différences ou les oublis que le futur DRH ne manquera pas de noter entre les présentations faites aux instances de l'entreprise et le rapport du commissaire aux comptes l'éclaireront sur les jeux d'acteurs au sein de l'entreprise et la transparence du dialogue avec lesdites instances.

Pour préciser et éclairer les chiffres et l'analyse des comptes de l'entreprise, le futur DRH doit se faire communiquer les « tableaux de bord » existant dans l'entreprise. En effet, pour piloter au quotidien leur activité, le Directeur et les membres du Comité de Direction ont recours à des synthèses dont la fréquence de mise à jour varie en fonction de l'objet et de la taille de l'entreprise. Partageant l'analyse de Bernard MARTORY selon laquelle « il n'y a pas de bonne décision sans bonne information »¹⁷, l'analyse de ces tableaux de bord apportera des renseignements sur la situation de l'entreprise (ou d'une branche d'activité) par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée. Est-elle en ligne avec les prévisions ? Suit-elle la trajectoire de développement fixée ?

L'étude de ces tableaux de bord permettra également au futur DRH d'apprécier la pertinence même des indicateurs choisis pour ce suivi et le niveau des objectifs fixés. Le recours à certains peut ne pas paraître évident à première vue et le nouveau venu aura alors soin de se

¹⁶ En plus de la désignation volontaire d'un commissaire aux comptes, il existe deux motifs qui peuvent en exiger la nomination : le franchissement de certains seuils ou lorsque l'entité remplit certains critères. Dans les Sociétés Anonymes (SA) la désignation d'un commissaire aux comptes est obligatoire. Dans les Sociétés A Responsabilité Limité (SARL) sa désignation est obligatoire si deux des trois seuils suivants sont franchis en clôture d'exercice : chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 3.100.000 euros, total bilan supérieur à 1.550.000 euros, nombre de salariés supérieur à 50. Pour les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), désignation obligatoire si deux des trois seuils suivants sont franchis en clôture d'exercice : chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 2.000.000 euros, total bilan supérieur à 1.000.000 euros, nombre de salariés supérieur à 20.

¹⁷ MARTORY B., 2010, « Tableaux de bord sociaux », Liaisons, 2^{ème} édition, p. 18.

les faire expliquer, démontrant ainsi encore son intérêt pour l'activité de l'entreprise et son professionnalisme.

Mais il est des indicateurs pour lesquels le nouveau DRH n'aura, a priori, nul besoin de longues explications, il s'agit de ceux pilotés dans les tableaux de bord du service des ressources humaines, les tableaux de bord sociaux. Ils se définissent comme « un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale »¹⁸. Leur existence même le renseignera sur les pratiques de son prédécesseur et sur les demandes de la direction en matière de RH.

Au-delà des tableaux de bord de suivi de l'activité de l'entreprise ou de la fonction RH, il est un recueil de données à caractère social obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 300 salariés ; il s'agit du bilan social. Ce document, dont le contenu à minima est précisé par les articles L.2323-68 à L.2323-77 et R.2323-17 du code du travail, est une source d'informations très riche sur la situation sociale de l'entreprise. Sa fréquence annuelle et la mise en perspective systématique des trois dernières années d'exercice permet non seulement de faire un point précis de la situation au sein de l'entreprise, mais aussi d'en retracer l'évolution au fil des ans.

Dans ce document, le futur DRH trouvera tous les indicateurs-clés de l'entreprise dans le domaine social et notamment des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail (durée, organisation, conditions physiques du travail), la formation et les relations professionnelles. Il y trouvera également des informations sur les conditions de vie des salariés et de leur famille dans la mesure où elles dépendent de l'entreprise, notamment le montant de la contribution au Comité d'Entreprise et les autres dépenses supportées directement par l'entreprise : logement, transport, restauration, etc. (Code du travail, art.L.2323-70).

En plus des informations obligatoires devant y figurer et détaillées sous forme de tableaux par le code du travail (art.R.2323.17), des informations supplémentaires peuvent y avoir été ajoutées, au fil des ans, en réponse à des demandes des partenaires sociaux ou en fonction des souhaits de la direction. La nature même de ces informations et leur pertinence renseignera le futur DRH sur les thèmes qui retiennent plus particulièrement l'attention, voire qui préoccupent les acteurs de l'entreprise.

c) L'organisation de l'entreprise

Le dernier point permettant au futur DRH d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise est la présentation de son organisation formelle. Le premier document généralement exposé est l'organigramme de l'entreprise sur lequel est représenté l'ensemble des liens hiérarchiques, et parfois fonctionnels, entre les différents acteurs de l'entreprise.

¹⁸ MARTORY B., 2010, « Tableaux de bord sociaux », Liaisons, 2ème édition, p. 20.

La forme même de l'organigramme apportera des premiers renseignements sur le fonctionnement de l'entreprise. S'agit-il d'une structure fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle ? Chacune de ces formes présente en effet des avantages et des inconvénients. Une structure fonctionnelle permet en général une lecture plus simple des liens hiérarchiques et facilite ainsi l'intégration mais peut aussi créer des clivages et entraîne souvent un développement progressif et protubérant de la fonction « production ». La structure divisionnelle, quant à elle, va permettre davantage de proximité et de réactivité envers le client mais peut conduire à une duplication des fonctions et une hétérogénéité des systèmes. Enfin, une structure de type matricielle peut paraître idéale car elle croise une direction fonctionnelle qui garantit que chaque expert de l'organisation est formé et compétent avec une direction opérationnelle ou exécutive qui mène les projets grâce aux experts. Néanmoins ce type de structure implique une remontée d'information complexe et des tensions interpersonnelles fréquentes.

D'autres types de structures tendent à se développer, l'organigramme idéal n'existant pas. Le futur DRH devra surtout se situer et situer son service dans celui qui lui est présenté afin d'en déduire quels sont les liens entre les différents services et quelle est sa propre place au sein de la structure.

Pour cerner les contours précis de sa mission et ainsi vérifier sa bonne compréhension du sujet lors des entretiens qu'il a eu avec son directeur, le futur DRH doit se faire communiquer la description de fonction (ou fiche de poste, ou fiche mission) du DRH mais aussi celles de ses collègues du Comité de Direction. L'étude de ces documents lui permettra de délimiter précisément les tâches et les domaines de responsabilité de chacun de ses collègues de travail, d'identifier d'éventuelles zones d'ombre ou certaines incohérences. Il se peut en effet que plusieurs services interviennent sur un même domaine et la responsabilité finale du domaine se doit d'être clairement identifiée. Cette situation se rencontre souvent pour certaines tâches administratives entre la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines, concernant les déclarations obligatoires aux organismes sociaux, par exemple.

Mais l'existence même de la description de fonction, sa forme, sa date de réalisation ou de mise à jour, les différentes versions et ses évolutions, renseignent aussi le futur DRH sur les pratiques de l'entreprise en la matière. Des descriptions de fonctions périmées ou non remises à jour récemment peuvent témoigner d'un manque de rigueur de l'entreprise, surtout si celle du DRH est concernée. En effet, ce dernier venant d'être recruté, une réflexion sur le contenu du poste a nécessairement été menée et l'absence de formalisation doit conduire le futur DRH à la prudence et à faire préciser clairement, et de manière formalisée, par son responsable hiérarchique ce qu'il attend de lui. Nous avons par ailleurs pu constater que la taille de l'entreprise n'entre pas en ligne de compte et que certaines PME sont très rigoureuses dans ce domaine alors que certains grands groupes se contentent de descriptions vagues, anciennes ou non réactualisées.

Enfin, pour appréhender l'ensemble des responsabilités qui accompagne sa fonction, et notamment sa responsabilité pénale, le futur DRH sera également attentif à la délégation de pouvoir qu'on lui demandera éventuellement de signer (ou qui sera mentionnée dans son contrat de travail) et qui sera effective dès sa prise de fonction. Une délégation de pouvoir est l'acte par lequel le chef d'entreprise transfère la responsabilité pénale qui lui incombe essentiellement à un délégataire qui dispose des compétences, de l'autorité et des moyens nécessaires pour veiller efficacement au respect de la loi. Si cette délégation existe souvent dans les

grands groupes et notamment envers le DRH pour toutes les questions liées au respect des lois du travail (validité des contrats de travail, par exemple), elle est généralement moins fréquemment formalisée dans les structures de taille plus réduite.

Il est ici à noter que la preuve d'une délégation de pouvoir est libre et qu'un écrit n'est pas nécessaire pour prouver son existence. Ainsi, l'existence implicite d'une délégation de pouvoir est généralement retenue par les tribunaux à l'égard de certains cadres qui, de par la nature de leur emploi, sont investis des plus hautes responsabilités dans l'entreprise, et c'est le cas du DRH (Cass. Crim., 8 oct. 2002, n° 02-82.752). Quoiqu'il en soit, le futur DRH devra se montrer très prudent s'il s'avère que certains membres du Comité de Direction ont refusé de signer la délégation de pouvoir qui leur a été proposée. La nécessaire confiance devant guider les rapports entre un directeur et ses subordonnés (évoqué au point I.A.2) ne semblerait alors pas acquise.

Ainsi ces différents éléments, s'ils renseignent bien le futur DRH sur les règles de fonctionnement en vigueur au sein de l'entreprise, ne doivent donc pas l'empêcher de pousser plus encore ses questionnements concernant le fonctionnement réel de l'entreprise.

En effet, dans toute organisation il existe un écart entre les règles et leur application concrète. « La sociologie de l'organisation distingue traditionnellement des règles explicites ou officielles et des règles implicites. Les premières sont celles qui apparaissent d'abord à l'observateur alors que les secondes ne se révèlent qu'après un examen direct des pratiques »¹⁹.

Ainsi, certains documents peuvent aider le DRH à faire la part des choses et à percevoir, bien que non encore présent dans l'entreprise, la réalité de son fonctionnement.

2. Les documents relatifs au mode de fonctionnement de l'entreprise

Comme évoqué plus haut (point I.B.1.a), la connaissance de la convention collective dont dépend l'entreprise permet au futur DRH de cerner le contexte juridique dans lequel évolue l'entreprise. Mais il est une autre source de droit et de règles, propre à l'entreprise et non à l'ensemble de la branche d'activité, dont l'étude apprendra beaucoup au futur DRH, il s'agit des accords d'entreprise.

Issu de la négociation collective l'accord d'entreprise intervient, comme son nom l'indique, au niveau de l'entreprise mais peut aussi concerner un établissement de l'entreprise ou un groupe d'établissements. Il est négocié entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Sa portée est la même que le domaine de compétence du futur DRH, qui en sera d'ailleurs le plus souvent le signataire, par délégation du Directeur.

¹⁹ REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». In: Revue française de sociologie, XXIX, p. 5.

L'examen des thèmes et des sujets sur lesquels l'entreprise a négocié et pour lesquels elle a conclu des accords renseignera le futur DRH sur la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise ainsi que sur son dynamisme et son niveau de réflexion sur les grands sujets sociétaux du monde qui l'entoure.

En effet, la loi du 15 novembre 1982 prévoit des sujets sur lesquels l'entreprise a obligation de négocier régulièrement (mais l'obligation de négocier n'entraîne pas obligation de parvenir à un accord). Ces négociations sont obligatoires dans les entreprises où est présent un délégué syndical²⁰.

La question pour le futur DRH sera donc de vérifier si l'entreprise a bien rempli ses obligations en la matière et si des accords ont été trouvés dans ce cadre. Dans un second temps, il observera si l'entreprise s'est bornée à ne négocier que sur les thèmes obligatoires ou si d'autres sujets ont été abordés dans le cadre de la négociation. Ce point mettra en évidence la réalité de l'engagement de l'entreprise dans le domaine social et son éventuel caractère novateur.

Cette information sera utile au futur DRH pour lui permettre d'évaluer les habitudes des partenaires sociaux, leur degré d'ouverture à ce type de discussion, leur intérêt pour ces domaines que certains peuvent considérer périphériques. Ainsi quand dans un de nos précédents postes dans le secteur industriel nous avons ouvert des discussions sur le travail des femmes, en préalable à la négociation d'un accord sur la parité homme femme, les partenaires nous ont fait remarquer, contre toute attente de notre part, qu'il y avait sûrement plus urgent à traiter comme sujet.

A l'inverse, l'existence d'accords collectifs concernant la mise en place d'un intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise ou d'une mutuelle d'entreprise, l'exercice du droit syndical ou sur la qualité de vie au travail révélera un intérêt plus développé des partenaires sur ces thèmes, souvent associé à une plus grande pertinence de discussion et une certaine habitude de négociation.

Enfin, au-delà de la conclusion d'accords, le futur DRH observera dans quelle mesure ces accords sont appliqués dans l'entreprise, comment ils sont suivis dans le temps et la manière dont les signataires sont associés ou tenus informés, par le biais de commissions de suivi, par exemple. L'ensemble de ces éléments permettra au futur DRH d'avoir une vision relativement juste du mode de fonctionnement réel des institutions en la matière, sans pour autant porter de jugement de valeur, la direction et les partenaires sociaux pouvant en être totalement satisfaits et les relations sociales ne pas en souffrir.

Les comptes rendus des réunions des instances représentatives de l'entreprise constituent également une source abondante de renseignements sur le fonctionnement réel de l'entreprise.

Le futur DRH s'intéressera d'abord à la manière dont se déroulent ces réunions et le formalisme qui les accompagne. En effet, les membres du comité d'entreprise, les délégués du personnel et les représentants du personnel au CHSCT (Comité Hygiène, Sécurité et

²⁰ La désignation d'un Délégué Syndical est possible dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Conditions de Travail) doivent être réunis à intervalle régulier (mensuellement pour les deux premières instances, au moins trimestriellement pour la dernière) et les réunions doivent faire l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu. Ces obligations sont-elles respectées dans l'entreprise ? Les compétences respectives de chacune des instances sont-elles respectées ou il y a-t-il des glissements de sujets d'une instance vers une autre, voire un traitement de toutes les questions dans n'importe quelle instance ? C'est le fonctionnement formel des instances représentatives du personnel et des relations sociales au sein de l'entreprise que le futur DRH pourra approcher par ces questionnements. Il sera également en mesure d'apprécier de manière assez juste le niveau de compétence des différents intervenants ce qui lui sera utile lors de son arrivée dans l'entreprise, comme nous le verrons plus tard.

Mais sur le fond, les comptes rendus de ces instances représentent aussi une mine d'information sur la réalité de l'entreprise. La nature des sujets abordés, la pertinence des questions posées par les partenaires, la précision des réponses apportées par les représentants de la direction, dressent un tableau fidèle du fonctionnement de l'entreprise, au-delà du fonctionnement même des IRP (Instances Représentatives du Personnel). Le futur DRH prendra ainsi connaissance concrètement de tous les irritants sociaux les plus fréquemment rencontrés par les salariés au quotidien. La connaissance de ces problèmes, malheureusement souvent récurrents, lui permettra d'identifier les premiers chantiers aisés à mener à son arrivée et donc de fournir rapidement des premiers résultats visibles.

La répétition des questions posées, la complexité des problèmes soulevés et la forme des réponses apportées renseigneront aussi le futur DRH sur la qualité du management de proximité et son aptitude à traiter les sujets à leur source mais aussi sur la nature des rapports entre les partenaires sociaux et la hiérarchie de terrain. Selon nous en effet, l'évocation en réunion mensuelle des délégués du personnel, par exemple, de questions relevant par nature de la vie quotidienne de l'équipe, est un échec qui, d'une part, démontre l'incapacité des intervenants locaux à s'entendre sur la résolution de problèmes simples et d'autre part, parasite le déroulement de la réunion mensuelle qui a vocation à permettre des explications sur des sujets plus structurels ou touchant l'ensemble de l'entreprise.

La lecture détaillée de ces comptes rendus et en particulier de ceux émanant du CHSCT peut aussi attirer l'attention du DRH sur les sujets auxquels les représentants d'organismes extérieurs à l'entreprise peuvent être sensibles. En effet, lors des réunions du comité hygiène et sécurité (CHSCT), en plus des représentants des salariés, l'employeur doit inviter formellement l'inspecteur du travail²¹ dont dépend l'entreprise ainsi qu'un représentant de la CARSAT. Ces membres de droit de l'instance ont voix consultative et peuvent formuler un certain nombre de remarques et de préconisations qui ne manqueront pas d'être relevées dans le compte rendu de réunion et qui doivent retenir l'attention du futur DRH, notamment en vue de leurs futures rencontres comme nous le verrons par la suite.

Toujours dans le domaine des relations sociales et plus particulièrement concernant les relations syndicales, le futur DRH se fera communiquer les procès-verbaux des dernières élections professionnelles (les deux ou trois dernières échéances seront suffisantes selon nous). Avant toute rencontre avec les personnes concernées, l'étude de ces documents lui

²¹ Dispositif prévu par l'article R.4614-2 du code du travail.

permettra d'avoir une vision objective sur les forces en présence telles que résultant des dernières élections professionnelles. Elle lui permettra, par exemple, d'être informé sur des précédentes alliances et plus largement, sur l'histoire syndicale de l'entreprise.

Cela le renseignera également sur l'identité des syndicats représentatifs dans l'entreprise, élément primordial car seuls ces derniers ont désormais, depuis la loi du 20 août 2008²², la possibilité de conclure des accords avec la direction. En effet, les cinq syndicats « traditionnels » que sont CFDT, CFTC, CGT, FO et CFE-CGC ne sont plus considérés comme représentatifs de plein droit mais doivent prouver leur représentativité dans l'entreprise. La présomption irréfragable de représentativité qui leur était appliquée jusqu'alors a cédé sa place à la nécessité de remplir sept critères cumulatifs de représentativité imposés par le code du travail²³ dont un concerne la mesure de leur audience telle que découlant des résultats des élections professionnelles.

Enfin, la date des dernières élections professionnelles mentionnée sur le procès-verbal avertira le futur DRH de l'imminence de prochaines élections à organiser ou au contraire, lui indiquera une situation figée pour les 4 prochaines années²⁴.

L'analyse des tracts diffusés dans l'entreprise par les organisations syndicales est aussi très instructive sur le mode de fonctionnement de ces dernières et leur degré de dépendance par rapport à leurs instances nationales ou de branche. En effet, plus les contenus de ces publications seront précis et concerneront des revendications propres à l'entreprise, plus le syndicat sera centré sur les questions locales et aura une audience dans l'entreprise. Au contraire, un syndicat ne communiquant que sur des questions générales ou nationales, du type de la réforme des retraites, par exemple, sera généralement en retrait dans l'entreprise ou en tout cas, n'y possèdera pas les relais suffisant pour être informé de problèmes quotidiens. Le futur DRH pourra se procurer ses tracts soit sur les sites internet des sections syndicales de l'entreprise s'ils existent, soit en les demandant à la direction des ressources humaines qui en garde généralement une trace.

Une autre source d'informations sur la réalité du fonctionnement de l'entreprise peut être trouvée dans les réunions du comité de direction et les réunions d'encadrement. Si les premières sont systématiques dans les structures dont la taille nécessite un poste de DRH, elles ne sont pas forcément formalisées. Les réunions d'encadrement ne sont, quant à elle, pas organisées dans toutes les entreprises mais lorsqu'elles existent, les sujets abordés sont riches d'enseignements pour le futur DRH de l'entreprise.

²² Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019347122> .

²³ Article L.2121-1 du code du travail.

²⁴ L'élection des représentants du personnel au comité d'entreprise et celle des délégués du personnel ont lieu à la même date. L'employeur informe le personnel tous les quatre ans par affichage de l'organisation des élections (article L2324-3 du code du travail). Seuls les mandats des membres du CHSCT sont renouvelés tous les deux ans.

Les réunions de comité de direction, il est vrai, ne sont pas forcément formalisées et ne sont pas toujours assorties d'un ordre du jour et d'un compte rendu. Néanmoins, l'absence même de ces documents donne déjà une indication sur le mode de fonctionnement entre les directeurs de l'entreprise. Il est important, selon nous, de laisser des traces écrites des décisions prises en comité de direction, ces décisions pouvant avoir des conséquences significatives sur l'organisation et l'activité de la structure. L'existence d'un compte rendu ou au moins d'un relevé de conclusion, qui est une synthèse des décisions prises en séance, permet de garder la mémoire des choix opérés et de pouvoir s'y référer plus tard en cas de besoin, lors de la réalisation d'un retour d'expérience, par exemple. Notons ici que la matérialité de tels documents pourra être rendue obligatoire dans le cadre de certaines procédures qualité dans lesquelles, la preuve de la tenue des réunions et la traçabilité des décisions doit pouvoir être établie (norme ISO²⁵ 9001 par exemple). L'absence de toute trace des décisions prises par l'équipe de direction doit conduire le futur DRH à être très vigilant concernant le mode de gouvernance de l'entreprise et à formaliser d'autant plus ses propres décisions lorsqu'il sera en poste.

Quand ils existent, ces comptes rendus vont permettre au futur DRH de mieux cerner les processus de décisions au sein de l'équipe dirigeante, de comprendre les raisons et motivations des choix effectués sur les derniers dossiers importants et de se familiariser avec les dossiers ou sujets en cours et qui seront toujours d'actualité à son arrivée. Ces comptes rendus vont aussi lui permettre de confirmer ou de préciser les informations recueillies lors de ses précédents entretiens avec le directeur de l'entreprise au cours desquels les projets de l'entreprise ont été évoqués.

De la même manière, l'absence de réunion de l'encadrement de l'entreprise, réunions au cours desquelles l'équipe dirigeante tient la hiérarchie de l'entreprise informée des grands projets ou de l'évolution de la situation économique, nous semble devoir attirer l'attention du futur DRH sur la communication en vigueur dans l'organisation et la considération que la direction porte à ses cadres.

Quand elles ont lieu, ces réunions ne font que rarement l'objet d'un compte-rendu formel mais il est généralement aisé de se procurer les éléments et présentations qui y ont été effectués. Ces différents éléments, éclairés des comptes rendus de l'équipe de direction, permettront au futur DRH d'analyser le mode d'information en vigueur dans l'entreprise et le degré de détail que les dirigeants sont prêts à communiquer à leurs collaborateurs en charge de gérer les équipes sur le terrain.

Enfin, et bien que déjà évoqués au point (I.B.1.b) sur les indicateurs chiffrés, nous rappellerons ici que le dernier rapport des commissaires aux comptes, s'il présente une phase de préconisations ou de points de vigilance, peut être d'une grande utilité au futur DRH pour sa compréhension de la réalité de l'entreprise qu'il intégrera dès la fin de cette période de transition.

²⁵ ISO : Organisation Internationale de Normalisation. Fondée en 1947, cette organisation est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Plus de 19 500 normes ont été publiées depuis son origine, 18 000 sont actives.

Cette période d'attente et la période qui la précède ont une durée qui excède rarement quelques mois et qui peut être beaucoup plus courte en fonction des négociations du futur DRH avec son ancien employeur ou de sa propre disponibilité. C'est pour cette raison qu'elle doit être mise à profit le plus efficacement et rationnellement possible afin de préparer et d'optimiser l'arrivée physique du DRH dans l'entreprise.

C'est ce point que nous nous proposons de développer maintenant dans la deuxième partie de ce mémoire.

II. Le démarrage concret au poste

Une fois la période d'attente écoulée, arrive le temps de l'arrivée physique dans l'entreprise et du démarrage dans ses nouvelles fonctions du DRH. Ce dernier est désormais dans l'entreprise et si, comme évoqué dans l'introduction, il bénéficie en général d'indulgences dans cette phase de démarrage, il doit cependant rapidement donner les signes attestant qu'il a pris la mesure de son poste.

Cette période présente un double enjeu : le premier est de réussir son intégration, le deuxième est de procéder à une analyse et à un diagnostic de l'entreprise et plus précisément de ses ressources humaines qui permettra par la suite de mettre en place les premiers plans d'actions, ébauche de la politique RH de l'entreprise.

Ces objectifs risquent d'être d'autant plus délicats à atteindre si, faute de temps ou d'accord avec son ex employeur, le nouveau DRH n'a pas pu bénéficier d'une « phase d'attente » ou phase d'étude documentaire suffisante pour se familiariser avec l'entreprise, sa culture et son fonctionnement. Il devra alors conduire l'ensemble de ces tâches simultanément ce qui, sans être impossible, le conduira à faire des choix pour se concentrer sur les sujets qu'il jugera prioritaires compte tenu des circonstances.

Nous considérerons néanmoins que le nouveau DRH arrive dans l'entreprise avec une bonne connaissance de celle-ci et qu'il doit alors mettre en œuvre une phase d'audit et de diagnostic la plus précise et objective possible. Cette phase sera présentée dans un deuxième temps. Il devra aussi parvenir à réussir son intégration dans la structure, point que nous traiterons en premier lieu.

A. La phase d'intégration

L'arrivée physique du nouveau DRH dans l'entreprise marque juridiquement le début de sa période d'essai et plus techniquement, ouvre la phase d'intégration ou phase de « prise de poste ».

Cette phase, comme nous l'avons vu, arrive postérieurement à la phase de recrutement et de sélection des candidats et consiste à « accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle (...). Elle finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme »²⁶.

²⁶ LACAZE D. et PERROT S., 2010, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », DUNOD, p. 2.

Cette définition de l'intégration met l'accent sur le rôle de l'entreprise dans l'intégration du nouveau collaborateur mais omet quelque peu, selon nous, les démarches personnelles que le nouveau venu doit entreprendre pour réussir et franchir cette nouvelle étape.

C'est la raison pour laquelle nous détaillerons l'étude de cette période en commençant par présenter les éléments qui constituent, dans tous les cas, le « parcours » d'intégration du nouveau DRH pour ensuite nous attarder sur ce qu'il devra mettre en œuvre pour faciliter la réussite de cette étape et que nous appellerons la « démarche » d'intégration.

1. Le parcours d'intégration

Dans cette partie, nous traiterons d'événements qui ont lieu systématiquement lors de toute prise de fonction dans toutes les entreprises mais qu'il convient néanmoins d'appréhender avec prudence et méthode.

En effet, l'arrivée dans l'entreprise est une phase délicate car le nouveau venu n'aura jamais une autre occasion de faire une bonne première impression. Au-delà de cet aspect, et comme le souligne Denis HENNEQUIN, PDG d'Accor, en arrivant à un poste de direction dans une entreprise « vous êtes subitement épié en permanence et toutes vos actions, toutes vos paroles sont interprétées. Chacun décrypte à sa façon vos gestes les plus anodins, comme s'ils révélaient fatalement une intention »²⁷.

Après avoir été attentif aux signes qu'il perçoit, le nouveau DRH doit désormais être très vigilant concernant ceux qu'il envoie et la manière dont ils seront inévitablement décodés et interprétés. C'est la raison pour laquelle, comme nous l'avons vu plus haut, sa connaissance de l'historique de la structure, de la culture d'entreprise et du contexte de son arrivée lui facilitera grandement la tâche.

Et tout commence par son arrivée dans l'entreprise. Par qui le nouveau DRH est-il accueilli ? Le directeur (ou directeur général) de l'entreprise est-il présent ? Une présentation aux proches collaborateurs est-elle prévue ? L'accueil réalisé par le directeur de la structure lui-même témoigne de l'attention qu'il porte à la fonction de DRH mais aussi à la personne au-delà de la fonction elle-même. Cette nouvelle rencontre entre eux doit être l'occasion pour le directeur de faire le point sur l'actualité de l'entreprise et les faits notables intervenus depuis leur dernière prise de contact. Le nouveau DRH doit en effet disposer des informations les plus à jour possibles avant de commencer à rencontrer les divers intervenants de la structure. De même, si des réactions ou des commentaires concernant son arrivée ont été émis et que le directeur en a eu connaissance, il est souhaitable que ce dernier en fasse part au nouvel arrivant, quelle qu'en soit la teneur.

Les DRH interrogés sur ce sujet s'accordent pour dire qu'en général, une rencontre de présentation avec les collaborateurs directs du directeur est organisée lors de la première

²⁷ In ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M., 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres, p. 51.

partie de cette journée, souvent lors d'un moment de convivialité partagé avant le déjeuner qui sera d'ailleurs souvent pris ensemble. Le but de cet instant sera, pour le nouveau DRH, de se présenter en tant que personne mais aussi en tant que professionnel de la fonction RH. En général il se présentera puis présentera brièvement son parcours. Les raisons du départ de son ancienne structure et de son choix de la nouvelle entreprise seront écoutées avec attention et les termes employés devront être choisis avec précaution. Ainsi, il devra éviter de laisser penser qu'il n'a pas eu le choix ou que choisir cette entreprise ou une autre, pour lui, ne revêtait aucune importance particulière. S'il veut faciliter son intégration parmi ses pairs, le nouveau DRH doit pouvoir évoquer des raisons qui font sens dans leur esprit et qui pourraient avoir été les leurs lors de leur propre embauche. Mais le nouvel arrivant doit veiller à rester lui-même et ne pas tenter de faire plaisir à tout prix, cette tentation serait rapidement démasquée et hypothèquerait sérieusement la confiance qu'on lui porterait.

Un point à ne pas évoquer lors de cette rencontre est l'aspect professionnel de la nouvelle mission. Il est en effet trop tôt pour aborder les échanges qui ont eu lieu entre le nouveau DRH et le directeur concernant les chantiers à mettre en œuvre et les projets RH prioritaires. Aborder cette question ferait alors passer la mission au premier plan et laisserait la personne en arrière-plan. Cela aurait souvent pour autre conséquence de donner à penser que le DRH a « déjà tout compris » et qu'il arrive avec des solutions toutes faites. « Gare aux dirigeants pétris de certitudes qui ont eu des succès dans leurs fonctions précédentes et qui souhaitent appliquer telles quelles leurs recettes sous prétexte qu'elles ont fait leurs preuves »²⁸. Ces propos emplis de bon sens et que le nouveau DRH devra constamment garder en tête, traduisent aussi l'accueil qui serait, à n'en pas douter, réservé par ses collègues à cette occasion. Néanmoins, montrer qu'il est au fait de l'activité de l'entreprise et des derniers projets de cette dernière, sera un point positif pour lui et traduira son professionnalisme.

Comme nous pouvons le voir, tout est affaire d'équilibre lors de cette première phase et il en sera de même concernant la première rencontre avec le service RH.

Le service des ressources humaines constitue « l'équipe » du nouveau DRH. Ce dernier doit donc prendre tout le temps nécessaire à la rencontre de ses membres. Quelles que soient les raisons du départ du prédécesseur au poste, un changement de responsable entraîne toujours pour l'équipe qui lui est nouvellement rattachée un stress important dont le nouveau DRH devra tenir compte lors de la première prise de contact.

Comme lors de la première rencontre avec ses collègues du comité de direction, le DRH s'attachera d'abord à se présenter en tant que personne et à présenter son parcours. Devant ses collaborateurs, il devra par contre bien détailler ce qu'il compte faire dans les prochains jours et comment il compte passer du temps avec eux pour faire connaissance et identifier le rôle, et donc l'importance, de chacun d'eux.

Collectivement, il se doit aussi de leur présenter les grandes lignes de son mode de fonctionnement et les valeurs auxquelles il tient. L'étude des documents RH qui lui ont été communiqués lors de la phase « documentaire », avant son arrivée, doit également lui

²⁸ ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M., 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres, p. 45.

permettre de faire référence au travail réalisé et de le valoriser. Le nouveau DRH doit toujours avoir à l'esprit que le service existait avant son arrivée et qu'il fonctionnait sans lui. Peut-être d'ailleurs qu'il a fonctionné sans DRH pendant quelques semaines ou quelques mois ce qui doit le conduire à d'autant plus d'humilité.

Une fois cette première prise de contact effectuée, le DRH doit maintenant comprendre et analyser le fonctionnement du service. Pour ce faire, il a déjà pris connaissance des organigrammes et fiches de poste dans la phase précédente, il doit maintenant rencontrer les hommes et les femmes du service et comprendre leurs rôles et leurs missions.

Toutes les personnes que nous avons interrogées lors de la préparation de ce mémoire ont été unanimes sur ce point : il est indispensable de rencontrer les membres du service individuellement. Une rencontre collective, une ou plusieurs réunions de service ne remplaceront jamais des entretiens individuels à cet instant de la prise de connaissance. Par contre, toutes ont également souligné que ces entretiens doivent être organisés et permettre de se faire une idée la plus objective du rôle, du profil et des compétences de chaque membre de l'équipe.

La préparation de ces rencontres commencera donc par une étude des fiches de postes ou des descriptions de mission de chacun des membres du service si ces documents existent. Le DRH se fera également communiquer les dossiers individuels de ses collaborateurs dans lesquels, en principe, devraient figurer entre autres documents, les comptes rendus des entretiens individuels (entretiens annuels d'appréciation ou d'évaluation). Ces derniers documents doivent être pris avec beaucoup de prudence néanmoins car ils relèvent de l'appréciation personnelle de l'ancien chef de service. Le nouveau DRH aura à cœur d'en prendre connaissance mais de se constituer sa propre impression lors des entretiens qui vont suivre.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, pendant cette période tous les actes du DRH vont être interprétés et malgré tout, le temps est précieux et le nouveau venu doit être le plus efficace possible. Concernant la forme, s'il existe une hiérarchie au sein de la fonction RH parmi les subordonnés du DRH, les premières rencontres doivent les concerner d'abord, les autres salariés seront rencontrés par la suite et toujours individuellement. Idéalement, tous les membres du service doivent être rencontrés rapidement, dans les premières semaines. De plus, le temps consacré à chacun d'eux doit être équivalent. Si les sujets évoqués en entretien sont de nature telle que la durée initiale du rendez-vous ne peut pas être tenue, alors le salarié sera revu plus tard, dans un deuxième temps mais en aucun cas en empiétant sur le temps dédié aux autres membres de l'équipe.

Concernant le fond, et dans le double but de faciliter le démarrage de la discussion d'une part, et de s'assurer qu'il aborde les mêmes sujets avec tous les collaborateurs d'autre part, le DRH pourra remettre à chacun de ses collaborateurs, avant le rendez-vous, un questionnaire succinct identique pour tous qui lui permettra de procéder à une première évaluation des membres de son équipe. Michael WATKINS²⁹ propose des questions du type :

²⁹ WATKINS M., 2010, « 90 jours pour réussir sa prise de poste », Pearson éducation France, Collection Village Mondial, p. 161.

- Quels sont les principaux défis ou opportunités auxquels nous sommes confrontés à court terme ?
- Quelles ressources pourrions-nous exploiter plus efficacement ?
- Si vous étiez à ma place, à quoi seriez-vous le plus attentif ?

A ces questions générales, peut-être un peu brutale, il est souhaitable d'ajouter, selon nous, des questions plus personnelles comme par exemple :

- Quelle est la réalisation professionnelle dont vous êtes le plus fier ?
- Comment et où vous voyez-vous dans 5 ans ?
- Qu'appréciez-vous le plus dans votre métier aujourd'hui ?

Les réponses de ses collaborateurs ainsi que toute la communication non verbale qui y est associée (réactions émotionnelles fortes, expressions du visage, posture, etc.) renseigneront le DRH sur les membres de son équipe, leur perception de leur environnement et leurs souhaits et ambitions. Cela lui permettra également de purger des ressentis, détecter les tensions, identifier les attentes et comprendre l'histoire du service.

Le nouvel arrivant accordera aussi une attention toute particulière aux collaborateurs détenant des fonctions-clés, notamment dans des domaines en lien avec les indications et les éléments qu'il a pu recevoir du directeur lors de ces propres entretiens. Il doit en effet pouvoir rapidement se faire une idée assez précise des compétences des membres de son équipe dans les domaines-clés dans lesquels la direction des ressources humaines est attendue. « Un des pièges les plus courants (lors d'une prise de poste) est de garder les collaborateurs en place plus longtemps qu'il ne le faudrait »³⁰ et de se retrouver par la suite avec une équipe inadaptée à la mission qui est la sienne. Bien qu'il ne s'agisse pas de prendre des décisions de cette importance dès la première rencontre, l'équipe doit être stabilisée au plus tard dans les trois mois de la prise de fonction du nouveau DRH. Passé ce délai, l'équipe devient son équipe et les changements seront d'autant plus difficiles à justifier et à mettre en œuvre.

En plus des premiers entretiens, le nouveau DRH pourra aussi, si l'effectif le permet, passer du temps (quelques heures) avec ses collaborateurs, à leur poste de travail en conditions réelles afin d'en percevoir concrètement l'activité et/ou les difficultés liées, par exemple, à un matériel défectueux ou obsolète. Cette immersion, généralement appréciée des collaborateurs concernés, est aussi un moyen efficace de recueillir des informations sur l'ambiance de travail et la vie de l'équipe.

Parallèlement avec la prise de connaissance de son service, le DRH va devoir organiser des rencontres avec l'ensemble des personnes siégeant au comité de direction, en général des « n-1 », comme lui, du directeur de l'entreprise. Il s'agit pour lui de rencontrer ses collègues de travail directs. Comme pour la rencontre des membres des ressources humaines qui ne s'est pas faite seulement par le biais d'une réunion collective, le DRH n'attendra pas la première réunion du comité de direction pour rencontrer ses homologues directeurs mais organisera, dès son arrivée, des rencontres avec eux. Si, en raison de contraintes d'agenda, il n'a pas pu

³⁰ WATKINS M., 2010, « 90 jours pour réussir sa prise de poste », Pearson éducation France, Collection Village Mondial, p. 155.

tous les rencontrer avant la première réunion du comité de direction, tous les rendez-vous doivent au moins avoir été pris. Là encore, au vu des objectifs qui lui ont été assignés par le directeur, il accordera une importance plus particulière aux personnes relevant de ces domaines. Il est également à noter que la mise en place de son agenda et la prise de ces rendez-vous a pu être organisée en amont, dès que le DRH qui n'était alors que candidat, a eu confirmation qu'il était retenu pour le poste, dans le but de s'assurer de la disponibilité des personnes concernées dès sa première semaine de présence dans l'entreprise. Rappelons en effet que le temps est ce qui manquera le plus fréquemment au DRH lors de sa prise de poste.

Signalons ici qu'un parcours d'intégration est peut être formalisé dans l'entreprise ou a été prévu pour le nouvel arrivant. Si des rendez-vous ont été pris, il sera intéressant de savoir qui en a pris l'initiative et donc d'en déduire aux yeux de qui ces personnes sont importantes à rencontrer par le DRH. Rien n'empêchera par contre le DRH d'en prévoir d'autres avec les personnes que lui, considère devoir rencontrer.

La première réunion du comité de direction peut alors avoir lieu, le DRH en connaît désormais la majorité des participants. Pour lui, l'enjeu de cette première réunion n'est pas encore d'évoquer la stratégie de l'entreprise ou la situation qu'il a trouvée dans son service mais plutôt de tenir les participants informés des démarches qu'il va entreprendre pour la suite de son intégration et notamment des rencontres qu'il souhaite faire parmi les collaborateurs des autres membres du comité de direction. Il s'attachera à recevoir pour cela l'approbation, si possible en séance, du directeur afin de faciliter cette démarche qui peut parfois être jugée surprenante, surtout si la culture RH n'est pas très développée dans l'entreprise.

En général, une visite de l'entreprise et de ses locaux sera également prévue pour le nouveau DRH. Ce sera pour lui l'occasion de confirmer ou d'infirmer les perceptions qu'il avait pu avoir lors de son premier contact avec l'entreprise quelques semaines ou quelques mois plus tôt. Ce sera également pour lui l'occasion de percevoir le climat qui règne dans l'entreprise en fonction de l'accueil que lui réserveront les personnes rencontrées lors de ce parcours et par l'observation de l'attitude des salariés croisés ; semblent-ils stressés ? Sont-ils souriants ? Lui souhaite-t-on « bienvenue » ou « bon courage » ?

Ainsi se passe donc, dans la plupart des entreprises, l'arrivée d'un nouveau DRH. Ces premières rencontres sont autant d'occasions de passer des messages et de saisir de l'information. Néanmoins il est d'autres circonstances et d'autres interlocuteurs qu'il convient de rencontrer si l'on souhaite être complet et ne pas se priver de relais dans et parfois hors de l'entreprise. Parallèlement, la démarche même du DRH, sa manière d'aller à la rencontre de « celui qui fait », influencera ses relations futures avec ses interlocuteurs.

2. La démarche d'intégration

Comme nous venons de le voir, il peut exister dans l'entreprise un parcours d'intégration déjà formalisé qu'il conviendra de suivre, quitte à l'adapter ou l'enrichir parfois, et un certain nombre de rencontres ou d'événements qui auront lieu dans tous les cas, lors de l'arrivée d'un directeur. Par contre, il est certains rendez-vous que le DRH aura à cœur d'organiser et qui, même s'ils peuvent sembler couler de source et relever du bon sens, ne sont pourtant pas

toujours réalisés ou alors plus tardivement, au fil de l'eau, ce qui selon nous est dommage car ils sont révélateurs du style de management et du type rapports humains que le nouveau DRH souhaite adopter.

Au premier titre de ces rencontres nous placerons les entretiens avec les hiérarchiques de terrain, les opérationnels, toutes les personnes en situation de management. Il est évident que la taille de l'entreprise et ses effectifs ne permettent pas toujours de rencontrer chacune de ces personnes mais malgré tout, cela doit rester l'objectif du nouveau DRH pendant les premiers mois de sa prise de fonction.

Ces rencontres doivent se faire de manière individuelle et sur le lieu de travail de la personne rencontrée, dans son environnement quotidien. Ces rendez-vous, organisés par le DRH dans une volonté de se présenter et de rencontrer personnellement l'encadrement, le premier niveau de représentation de la direction auprès des salariés, lui permettront aussi de découvrir les conditions de travail réelles de ces salariés. En valorisant ainsi ces collaborateurs-clés de l'entreprise, le nouveau DRH envoie un signe fort aussi bien vers eux que vers leurs équipes respectives.

Néanmoins, ces rencontres devront toujours se dérouler après information de la hiérarchie concernée, donc du directeur dans le cadre de la rencontre de ces « n-1 ». Car de l'avis de certains DRH rencontrés pour notre étude, cette démarche n'est pas forcément bien vécue par tous les directeurs dont certains pourront même se demander : « de quoi se mêle le DRH » ? Ce dernier veillera alors à expliquer et à rassurer sur les sens de sa démarche. Il pourra même assurer le directeur concerné d'un retour d'information, s'il le souhaite, sur les entretiens réalisés, sans bien sûr que les propos échangés avec les salariés ne soient divulgués. Ce « debriefing » pourra d'ailleurs faire l'objet d'un point à aborder en comité de direction, si l'ordre du jour de ce dernier le permet.

Rapidement après son arrivée dans l'entreprise, le DRH doit aussi rencontrer les partenaires sociaux, qu'il s'agisse des représentants du personnel ou des membres des organisations syndicales. Dans ce cadre aussi, il n'est nul besoin d'attendre les réunions officielles pour prendre contact avec eux et si tous les rendez-vous ne peuvent pas avoir lieu rapidement, les entretiens doivent être programmés.

Certes, l'étude des documents demandés pendant la phase précédent son arrivée, les comptes rendus d'instances et les procès-verbaux des dernières élections professionnelles, par exemple, doivent permettre au DRH de se représenter assez fidèlement le paysage syndical ou du moins social de l'entreprise. Cependant, dans ce domaine aussi, les rencontres *intuitu personae* sont fondamentales car seules celles-ci permettront au DRH d'évaluer la qualité, les compétences et les motivations des représentants du personnel et des délégués syndicaux. Seuls ces derniers seront aptes à négocier avec lui les futurs accords qui rythmeront la vie de l'entreprise, sous réserve que leur organisation syndicale soit représentative dans l'entreprise comme nous l'avons vu précédemment.

L'ordre de ces rencontres a de l'importance, toujours en raison de l'analyse et de l'interprétation dont les actes du nouveau DRH font l'objet. Ce dernier prendra soin, dans un premier temps, de prévoir ces rencontres selon une logique objective (l'ordre alphabétique des organisations, par exemple). Comme il est probable que les agendas des divers intervenants ne le permettent pas, des arrangements seront trouvés par la suite mais le DRH aura soin de

rappeler à chacun des interlocuteurs l'ordre initialement prévu et la logique associée. Afin d'éviter toute suspicion de discrimination, toutes les organisations syndicales présentes dans l'entreprise devront être rencontrées, même les non représentatives (qui le seront peut-être un jour). Si aucune organisation syndicale n'est présente dans l'entreprise, ce qui peut arriver même dans des entreprises de grande taille, alors le DRH invitera dans tous les cas le secrétaire du comité d'entreprise (CE) et le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à le rencontrer individuellement. L'instance des délégués du personnel n'ayant pas de secrétaire, la première rencontre avec ses membres se fera lors de la première réunion mensuelle.

Le lieu de ces rencontres avec les partenaires sociaux doit aussi témoigner du respect que le DRH porte à l'institution. C'est pourquoi, par exception aux rencontres précédentes, il proposera à ses interlocuteurs de les rencontrer non pas sur leur lieu de travail mais dans son bureau ou dans une salle de réunion proche des lieux de décisions de l'entreprise. Par contre il peut arriver qu'on lui propose une rencontre dans les locaux syndicaux, lorsqu'il en existe dans l'entreprise, le risque étant alors pour le DRH de ne pas maîtriser le nombre et l'identité des participants à la réunion. Néanmoins, cette proposition peut être un témoignage de confiance que l'organisation syndicale souhaite témoigner à priori au nouveau venu. Ce dernier aura donc soin de décliner la proposition, quitte à y répondre favorablement, dans un autre contexte, quelques temps plus tard.

Même s'il a eu le temps de prendre connaissance de tous les dossiers en cours en ce domaine et qu'il connaît déjà les irritants sociaux les plus importants, le DRH se gardera bien de les aborder lors de cette première prise de contact. Il s'agira pour lui d'écouter ses interlocuteurs et là aussi, de déceler les non-dits et les postures adoptées par les uns et les autres afin d'apprécier le plus justement possible les personnalités avec lesquelles il va devoir travailler les prochains mois et les prochaines années. Dans ce contexte de démarrage, le DRH sera attentif à ne pas « tout promettre » et évitera aussi les effets d'annonce, qui peuvent être séduisants sur l'instant mais se révéler très dangereux par la suite.

Les premières réunions officielles des instances (CE, CHDCT et Délégués du Personnel) se dérouleront conformément aux dispositions légales en la matière et le DRH aura soin d'introduire la séance par quelques mots à destination des membres qu'il n'a pas encore rencontrés visant à éclairer les participants sur ses intentions en matière de relations sociales.

Un autre partenaire est à rencontrer par le DRH qui souhaite connaître l'état d'esprit du personnel de l'entreprise et qui est attentif aux conditions de travail qui y ont cours ; il s'agit du médecin du travail ou plus généralement, du service de santé au travail.

Rappelons ici que la mission du service de santé au travail est notamment « d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. A cette fin, ils conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel ; ils conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail (...) »³¹.

³¹ Article L.4622-2 du code du travail.

Ce rôle important des services de santé au travail vient d'être renforcé par le biais d'une réforme qui a été synthétisée par une circulaire DGT (Direction Générale du Travail) n°13 du 9 novembre 2012³². D'après ces textes, le médecin du travail rencontre tous les salariés de l'entreprise à leur embauche, pour vérifier leur aptitude au poste de travail, et aussi pour les avertir des risques encourus, puis à intervalles réguliers pour des visites périodiques. Il est peut-être l'une des rares personnes de l'entreprise à en connaître tous les salariés et à les rencontrer régulièrement. Il est donc parmi les personnes les mieux placées pour évoquer avec le DRH, dans le respect du secret professionnel attaché à sa fonction, les différents secteurs de l'entreprise, leur pénibilité, les risques existants, les pathologies les plus fréquemment rencontrées et leurs causes ainsi que l'état d'esprit et le moral des salariés. Ils pourront aussi évoquer les dossiers de reclassement en cours (pour inaptitude temporaire ou partielle) pour lesquels l'employeur se doit de trouver des solutions de maintien dans l'emploi.

Cette rencontre avec le médecin du travail est nécessaire quand l'entreprise a recours à un service de santé inter-entreprises mais aussi quand le service de santé est « autonome », c'est-à-dire qu'il est propre à l'entreprise et que le médecin en est un salarié. Dans cette dernière situation, le DRH devra encore davantage si ce n'est rassurer, au moins assurer le médecin du travail de l'autonomie et de l'indépendance dont il jouit dans l'exercice de ses fonctions. Rappelons d'ailleurs que le médecin du travail est protégé par son statut et qu'il ne peut pas être licencié sans l'avis des instances représentatives du personnel (en l'occurrence ici, le comité d'entreprise) et l'autorisation de l'inspecteur du travail³³.

Nous savons d'expérience que lorsque la confiance mutuelle existe entre ces deux acteurs de l'entreprise, et que les propos s'échangent librement, les conditions et la qualité de vie au travail progressent dans l'entreprise. A l'inverse, si ce n'est pas le cas, ou si ce n'était pas le cas avec le précédent DRH, le nouvel arrivant devra tout mettre en œuvre pour renouer le dialogue et ne pas se priver d'un partenaire de qualité dans l'accomplissement de son obligation d'assurer la sécurité de ses salariés qui est, rappelons-le, une obligation de résultat (pour laquelle la responsabilité de l'employeur sera toujours engagée).

Lorsque l'on évoque les responsabilités de l'employeur en matière de sécurité, et plus généralement l'application des règles du droit du travail en entreprise, un autre intervenant ne doit pas être oublié, il s'agit de l'inspecteur du travail et de la DIRECCTE, la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi.

Créé par le décret n° 2009-1377 du 10 novembre 2009, les DIRECCTE remplacent les anciennes DDTEFP (Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) et sept autres services de l'Etat qui relevaient jusqu'alors de plusieurs ministères. En son sein, l'activité est divisée en pôles dont le pôle « travail » regroupe les inspecteurs et contrôleurs du travail, compétents en raison de la situation géographique de l'entreprise. Toute entreprise dépend de la compétence d'un inspecteur du travail qu'il convient de connaître.

³² http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/11/cir_36058.pdf

³³ Articles L.4623-4 et L.4623-5 du code du travail.

Le nouveau DRH ne saurait attendre une visite de l'inspecteur du travail dans l'entreprise mais prendra les devants et sollicitera un rendez-vous auprès de son secrétariat. Dans ce domaine aussi, le lieu choisit pour la rencontre est important et les différentes personnes que nous avons interrogées semblaient d'accord pour dire que cette première rencontre doit avoir lieu dans les locaux de la DIRECCTE, par courtoisie et pour témoigner de l'importance que l'on donne à cette institution.

Même si cette première rencontre n'a pas forcément pour objectif d'entrer précisément dans les dossiers, le DRH, par sa lecture en amont des différents comptes rendus d'instances et notamment du CHSCT, aura en tête les éventuels problèmes latents. Il sera néanmoins préférable de rencontrer l'inspecteur du travail rapidement afin de pouvoir écouter ses remarques sans devoir y apporter de réponse précise immédiate, faute d'ancienneté suffisante dans la structure. Car il est en effet fréquent que, profitant de la présence du DRH dans son bureau, l'inspecteur du travail lui fasse part de différents problèmes relevés dans l'entreprise ou dont il a été informé. Il est important que le DRH en prenne note mais il se gardera bien de d'y répondre sur le champ. En revanche, ce thème pourra faire l'objet d'un rendez-vous ultérieur, ne serait-ce que téléphonique.

En fonction de la taille de l'entreprise et de sa situation géographique, il peut aussi être intéressant de rencontrer des élus locaux, le maire de la commune dans laquelle l'entreprise est implantée, par exemple, surtout si le personnel de l'entreprise est composé de salariés de sa commune. Bien que nécessaire, cette rencontre n'est malgré tout pas urgente, sauf si des projets d'entreprise proches risquent d'avoir des conséquences rapides sur la commune. Dans ce cas, la rencontre aura surtout pour but de montrer à l'élu que le projet est géré et que le nouvel arrivant est bien conscient de son importance.

Nous mentionnerons ici, sans les développer davantage, les rencontres qui peuvent aussi être organisées avec des associations ou toute personne en lien avec l'entreprise, comme des sous-traitants par exemple. Ces rencontres sont bien entendu nécessaires mais demanderont au DRH la pleine maîtrise des dossiers avant de les organiser et seront donc à planifier plus tard, sauf si des dossiers urgents sont en cours.

Enfin, au-delà des rencontres à prévoir avec les personnes-clés de l'entreprise (qui seront d'ailleurs à planifier selon les dossiers et les sujets les plus urgents à traiter compte tenu des objectifs à court terme fixés par le directeur) la démarche d'intégration du DRH, dans sa forme, doit aussi témoigner de sa volonté de faire partie de l'entreprise, d'en comprendre le fonctionnement quotidien, de découvrir le travail, l'expertise et le savoir-faire de ses salariés ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent et les moyens qu'ils déploient pour y faire face.

Pour parvenir à cet objectif, la méthode la plus efficace est l'immersion ou « stage terrain ». Comme nous le reportait un DRH d'un grand site industriel, « il est important de passer du temps à côté de celui qui fait ». Et il rajoutait : « pour être un bon DRH, c'est simple, il faut deux yeux et deux jambes pour aller sur le terrain ».

Nous ajouterons donc que cette démarche ne doit pas uniquement être réservée à la période d'arrivée dans l'entreprise mais peut être renouvelée, au cas par cas, au fil des ans selon les opportunités, lors du développement d'une activité, de la création d'un atelier ou de l'implantation d'un nouveau bureau, par exemple.

Mais de quoi s'agit-il exactement et à quoi cela sert-il ? Il s'agit, pour le nouveau DRH, d'aller passer du temps (environ une demie journée ou une journée selon les fonctions concernées) avec des opérationnels de l'entreprise. Il peut, par exemple, partir en clientèle avec un commercial, passer une journée dans un centre d'appel, mettre une tenue et aller aider des brancardiers dans une structure hospitalière, par exemple. Le but de cette immersion n'est pas de rester dans un rôle d'observation mais bien de participer concrètement, dans la mesure de ses compétences et du respect de la législation en vigueur, à l'activité qui constitue le cœur de métier de l'entreprise.

Passer une journée avec un agent de maîtrise dans un atelier, participer à ses réunions et ses points d'équipe, être confronté comme lui aux pannes et aux problèmes de gestion de l'absentéisme, par exemple, en apprendra beaucoup au DRH sur le fonctionnement réel de l'entreprise. Mais surtout, cette attitude « terrain » sera vécue comme une reconnaissance par le salarié ainsi considéré même si, en début de journée, il ne sera pas forcément autant à l'aise qu'à l'accoutumée. Au-delà du signal fort ainsi envoyé, cela légitimera le DRH dans ses interventions ultérieures. Il sera d'autant plus crédible qu'il connaîtra ses sujets pour les avoir perçus de l'intérieur. Il est à noter que le DRH aura dû tenir son directeur informé de sa démarche afin que ce dernier soit en mesure de le joindre à tout instant en cas de besoin.

Ces périodes d'immersion permettront également au DRH de commencer à tisser des liens avec des responsables opérationnels de l'entreprise et des collaborateurs de tous niveaux parmi lesquels il pourra constituer ses relais d'information ou de communication. Il pourra ainsi se faire présenter les « anciens » de l'entreprise, les figures emblématiques des différents secteurs avec qui il passera du temps, ces derniers n'ayant en général pas « leur langue dans leur poche ». Car tout DRH a besoin, en plus des avis de ses pairs et des différents directeurs de l'entreprises et chefs de service, d'avoir des échos du terrain, sans vernis politique ni détours inutiles. Pour ce faire, il ne peut rester dans son bureau, quand bien même la porte en serait toujours ouverte. Il doit aller au contact des salariés pour être complet dans l'étude de ses dossiers car aucune réunion, aucune explication aussi complète soit-elle, ne remplacera une connaissance du terrain, alors autant commencer dès la prise de fonction.

Cela lui permettra aussi d'évaluer l'état du management de proximité qui est le degré le plus proche des collaborateurs des représentants de la direction de l'entreprise. Ils constituent un maillon capital de la communication, tant ascendante que descendante, dans l'entreprise. Le DRH doit donc en connaître le niveau de compétence et l'état général, ce dernier pouvant varier au gré des annonces et des résultats de l'entreprise. Il sera ainsi en mesure de commencer à établir une « cartographie des alliés », une première représentation des forces et faiblesses en termes de motivation, d'adhésion ou de compréhension des enjeux de l'entreprise.

Le nouveau DRH dispose donc maintenant de l'ensemble des données dont il a besoin pour se faire une idée précise de l'entreprise qu'il a intégré. La masse de ces informations, si elle permet de répondre point par point à de nombreuses questions, doit aussi faire l'objet d'un traitement plus global permettant d'établir un diagnostic le plus complet possible de sa nouvelle entreprise. Débute alors la phase d'analyse et de diagnostic.

B. La phase d'analyse et de diagnostic

Si comme nous l'avons vu, réussir son intégration dans l'entreprise est un enjeu pour le nouveau DRH, une bonne prise de poste de sa part passe aussi par la démonstration qu'il a pris la mesure des forces et faiblesses de l'entreprise et qu'il sait orienter son action vers les objectifs que lui a fixés son directeur.

Il convient ici de mobiliser l'ensemble des informations recueillies, de les structurer et leur donner un sens global sous une forme synthétique permettant de les exposer clairement et le plus objectivement possible. C'est la formalisation d'un audit social. Ce diagnostic, s'il renseigne le DRH sur l'entreprise qu'il a intégré, ne représente pourtant que sa propre vision et doit donc être confrontée à celle du Directeur de l'entreprise et des membres du Comité de Direction. Cette phase de restitution qui conditionnera l'action du DRH dans les prochaines années sera développée après avoir exposé dans un premier temps les différents types de diagnostic existants et leur mise en œuvre.

1. La réalisation du diagnostic

Depuis la crise de 1929, l'activité d'audit s'est développée, notamment dans les domaines comptable et financier afin de valider la situation financière des entreprises. Puis, l'idée est apparue, dans la deuxième moitié du XXème siècle, de transposer ces méthodes dans des domaines non financiers. Le domaine des ressources humaines fut concerné par cette extension avec la pratique des audits de rémunération, de recrutement, des conditions d'hygiène et sécurité, par exemple. Aux Etats-Unis apparaît parallèlement une conception plus large de l'audit social consistant en un questionnement permettant de porter un jugement sur la qualité de la prise en compte du facteur humain dans l'organisation.

En France, en 1975, le rapport Sudreau qui est à l'origine de la loi et des décrets de 1977 sur le bilan social, soulignait déjà la nécessité d'information quantifiée en ce domaine. Le code du travail dans son article L2323-68 stipule que « le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ».

Plus qu'une simple collecte de données chiffrées, qui ont néanmoins leur importance, le DRH doit se livrer à une étude approfondie, un audit dont le but sera de transformer un faisceau d'indices en modèle puis de comparer ce modèle à ce qui est généralement observé dans le même type de configuration.

Après avoir présenté les différents types d'audit que le DRH va pouvoir mettre en œuvre à son arrivée dans l'entreprise, nous nous proposons d'en détailler un, développé au sein d'un

cabinet conseil³⁴, lors d'un stage réalisé de février à juin 2013 et qui portera spécifiquement sur les Ressources Humaines. Il amène, selon nous, un éclairage complémentaire aux autres types d'audit.

a) Les différents types d'audits et leurs domaines

A son arrivée dans l'entreprise le DRH, à la vue des éléments et informations recueillis, va devoir se livrer à un diagnostic de la situation qu'il trouve. Ce diagnostic peut porter sur différents domaines : l'organisation de l'entreprise elle-même, son fonctionnement, sa performance globale ou celle d'un service en particulier.

Selon l'IAS (Institut international d'Audit Social)³⁵, il y a quatre champs d'application principaux de l'audit du social :

Le premier concerne l'audit évaluant la conformité des pratiques internes à un référentiel normatif externe (Droit du travail, conventions collectives, par exemple) et à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le deuxième est l'audit de conformité et de pertinence d'une situation, en référence à des objectifs, règles, et procédures internes à l'entreprise. L'entreprise souhaite évaluer la réalité des pratiques par rapport à ce qui est prévu.

Le troisième est préalable à une situation de changement (fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, etc.).

Le dernier est destiné à la compréhension d'une situation sociale particulière (conflit social, climat social dégradé, par exemple), dans le but d'en tirer des enseignements correctifs pour l'avenir.

Si les deux derniers champs d'application semblent plus orientés vers l'analyse de situations particulières et ne seront donc pas adaptés dans la situation de la prise de poste d'un DRH dans des conditions classiques, les deux premiers en revanche peuvent tout à fait être utilisés afin de vérifier la conformité des pratiques de ressources humaines tant au regard des normes extérieures que vis-à-vis des règles internes à l'entreprise. La mise en œuvre de tels audits permettrait donc à un DRH arrivant dans une entreprise de cerner les risques encourus par cette dernière en raison d'éventuelles non-conformités.

Un autre niveau d'audit peut également être utilisé par le DRH, il s'agit de l'audit de performance qui vise, comme son nom l'indique, à mesurer la performance des ressources humaines. Ainsi des grilles d'audit très complètes existent où sont détaillées, quottées, mises en équation, toutes les fonctions et tâches devant être accomplies par une direction des

³⁴ P+RH, Cabinet Conseil en Formation, Management et Organisation RH.

³⁵ <http://www.auditsocial.net/>

ressources humaines en entreprise. A ce titre, l'ouvrage de David AUTISSIER et Blandine SIMONIN, « Mesurer la performance des ressources humaines »³⁶ propose des grilles de cotation des activités des ressources humaines divisées en cinq pôles : le pilotage RH, la gestion des carrières, la gestion administrative, la gestion des relations sociales et le développement RH. Chacun de ces domaines est ensuite divisé en 4 pratiques-clés, la grille de lecture présentant alors une vingtaine de pratiques-clés dans la fonction ressources humaines, elles-mêmes détaillées en 80 activités.

De la même manière, les auteurs proposent des éléments d'analyse pour évaluer les compétences des acteurs des ressources humaines, les ressources à leur disposition ainsi que pour mesurer la satisfaction du client des ressources humaines. Le regroupement de ces quatre axes d'analyse permet, à n'en pas douter, d'avoir une évaluation assez complète et juste de la performance des ressources humaines d'une entreprise.

Ces différents types d'audit permettront donc au DRH de l'entreprise de faire un point de façon pertinente et d'évaluer les ressources humaines dont il a la charge, à tout moment, tout au long de son activité dans l'entreprise. Mais lors de sa prise de poste, le DRH ne doit-il pas disposer d'un outil synthétique plus rapide à mettre en œuvre ? De plus, dispose-t-il de tous les éléments pour répondre à ces questions souvent très détaillées ? Doit-il disposer, dès cet instant, d'une évaluation très précise de la performance des ressources humaines de sa nouvelle structure ? Ne doit-il pas plutôt pouvoir évaluer quelle place est faite aux ressources humaines dans l'entreprise et de quels leviers il dispose réellement pour accomplir sa mission ? C'est pour tenter de répondre à ces questions que nous sommes entré en contact avec un cabinet conseil spécialisé en organisation RH.

Nous pensons en effet qu'il ne faut jamais arriver dans un nouveau poste avec une méthode toute faite car que ce qui marchait bien dans une organisation ne fonctionne pas forcément dans un nouvel environnement. Nous avons alors essayé de mettre en place une méthode rapide et la plus objective possible de diagnostic de la politique RH d'une entreprise et de la manière dont elle est déployée. Il s'agissait de définir une grille d'analyse qui permettrait de dire si tous les moyens à la disposition d'une direction des ressources humaines sont mis en œuvre dans l'entreprise ou si au contraire, il subsiste des champs oubliés ou délaissés, ou d'autres qui seraient surinvestis.

b) La proposition d'un outil de diagnostic RH

L'outil de diagnostic que nous allons présenter est le fruit de la rencontre entre nos préoccupations développées ci-dessus et du souhait pour le dirigeant d'un cabinet conseil en formation, management et organisation RH, le cabinet P+RH, de disposer d'un outil rapide de

³⁶ AUTISSIER D., SIMONIN B., 2009, « Mesurer la performance des ressources humaines », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, collection « les baromètres de la performance ».

positionnement de la politique RH d'une entreprise dans laquelle il pourrait être amené à intervenir en qualité de consultant.

Cet outil doit permettre de répondre rapidement aux questions suivantes que ce poserait le DRH, ou le consultant, voire le dirigeant d'une entreprise : En quoi ma politique RH contribue-t-elle au développement de mon entreprise ? Quelle est la valeur ajoutée de mon organisation RH ? La culture RH de ma structure est-elle efficace ?

Notre cahier des charges en la matière était de réaliser un outil de diagnostic, déclinable en 2 versions. La première, à utiliser sous forme d'autodiagnostic rapide et la deuxième sous forme d'un questionnaire plus complet et détaillé. Du point de vue du consultant, l'autodiagnostic peut être rempli par le dirigeant ou le DRH lui-même, alors que la deuxième phase est menée conjointement entre l'audité et le consultant. D'un point de vue RH, nous utiliserions la première grille pour appréhender rapidement la situation des ressources humaines de l'entreprise et la deuxième pour approfondir l'audit et en mettre en évidence plus précisément les points forts et les points faibles.

Afin de réaliser ce « regard en deux temps », nous avons commencé par établir la liste de tous les indicateurs significatifs, formalisés ou non, existants dans l'entreprise et permettant de donner des indications sur le niveau de mise en œuvre de toutes les composantes des ressources humaines. Comme nous l'avons fait dans les trois premières parties de ce mémoire, nous avons cherché à répertorier, puis à classer ces différents indices afin de pouvoir les utiliser de manière rationnelle, au-delà du ressenti.

C'est ainsi qu'il nous est apparu que ces différents éléments devaient être regroupés autour de trois grandes catégories, constituant selon nous le « trépied » des ressources humaines. Ces trois catégories sont : la politique, la culture et l'organisation des ressources humaines.

Concernant l'outil d'autodiagnostic d'abord, nous avons considéré qu'il devait pouvoir être renseigné en 5 ou 10 minutes maximum par le dirigeant de l'entreprise ou la personne chargée des ressources humaines. Ce choix nous a conduit à déterminer un nombre de questions restreint (une dizaine) dans chacune des trois catégories mentionnées ci-dessus, culture RH, organisation RH et politique RH. De plus, toujours dans un souci de rapidité de son déroulement, nous avons opté pour l'utilisation d'un support informatique classique dans les entreprises (Excel) et des réponses déjà renseignées dans des menus déroulants afin d'en simplifier la saisie.

Nous avons donc choisi dix questions par catégorie, nous les reprenons ci-dessous :

Politique RH

- Les possibilités d'évolution professionnelle sont-elles connues des salariés ?
- Quel est le niveau de vos salaires ?
- Les critères de recrutement sont-ils formalisés ?
- Comment sont recueillis les besoins de formation ?
- La politique emploi de votre entreprise est-elle connue des salariés ?
- La rémunération est-elle en partie individualisée (hors ancienneté) ?
- Des fiches de poste existent-elles ?

- Avez-vous mis en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ?
- Existe-t-il une cartographie des compétences actuelles de votre entreprise ?
- Votre environnement social est-il pris en compte dans vos décisions économiques ?

Culture RH

- Qui décide de la nomination des managers ?
- Existe-t-il un parcours d'intégration des nouveaux embauchés ?
- Existe-t-il un accord d'intéressement ?
- Les critères d'évaluation du personnel sont-elles connues des salariés ?
- Selon vous, le dialogue social dans votre entreprise est :
- Les règles de promotions sont-elles formalisées ?
- Les projets RH sont-ils connus des salariés ?
- Quel est votre taux de "turn-over" (%) ?
- Quel est le montant de votre budget Formation (% MS)
- Quel est votre taux d'absentéisme (%) ?

Organisation RH

- La répartition des activités au sein de l'équipe RH est-elle claire pour les collaborateurs de l'entreprise ?
- Existe-t-il un tableau de bord RH ?
- Le Responsable de la fonction RH (DRH, RRH...) est-il membre du Comité de Direction ?
- Qui effectue la recherche de candidats lors d'un recrutement ?
- La fonction RH est-elle accessible ?
- Des procédures RH sont-elles formalisées ?
- Le système d'information RH est-il adapté à vos besoins ?
- La fonction RH communique-t-elle avec les autres services ?
- Une partie des fonctions RH est-elle externalisée ?
- Avez-vous recours à un Conseil Juridique (hors contentieux) ?

Pour chaque question, quatre réponses sont proposées sous forme de menu déroulant et chacune des réponses génère des points qui peuvent être affectés d'un coefficient selon l'importance donnée à la question.

Nous avons choisi, pour la restitution des résultats qui, rappelons-le, doit être automatique, une présentation visuelle sous forme de deux graphiques ainsi que des commentaires générés en fonction des scores obtenus dans chaque catégorie.

Sur le premier graphique, nous avons souhaité représenter le « champ » occupé par les Ressources Humaines dans l'entreprise concerné (représenté en jaune) comparativement à celui qu'elles pourraient couvrir (représenté en vert). Ci-dessous un exemple de graphique renseigné avec des données fictives.

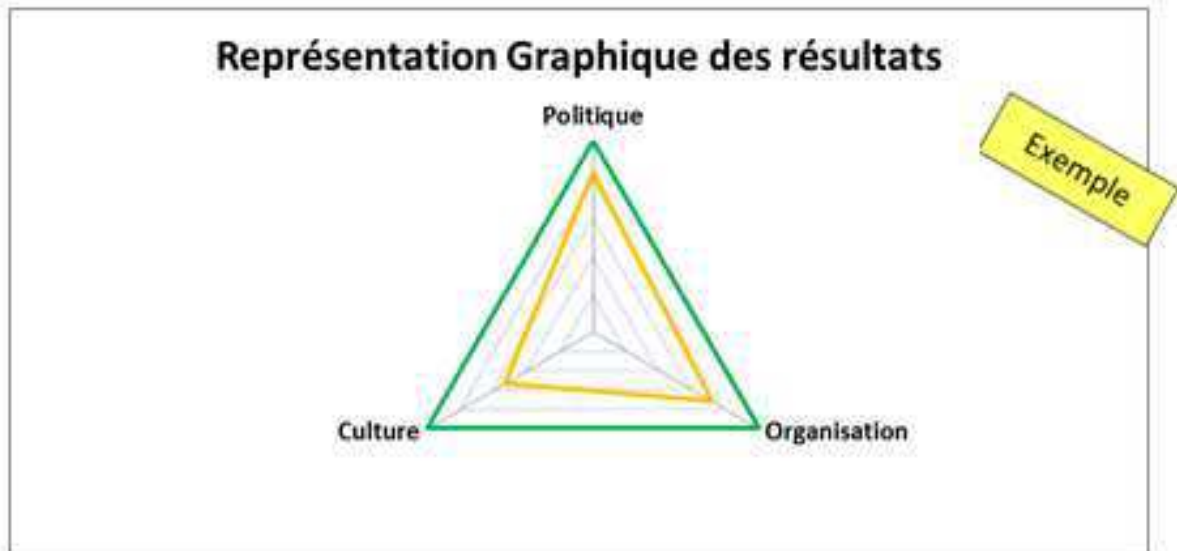


Figure 1 : Représentation graphique globale des résultats de l'autodiagnostic

Sur le deuxième graphique de restitution, nous avons souhaité mettre davantage en lumière les scores obtenus dans chacune des catégories ainsi que le score moyen de l'entreprise. Une représentation sous forme de curseurs nous est apparue la plus adaptée visuellement. Ci-dessous un exemple de graphique renseigné avec les mêmes données fictives.

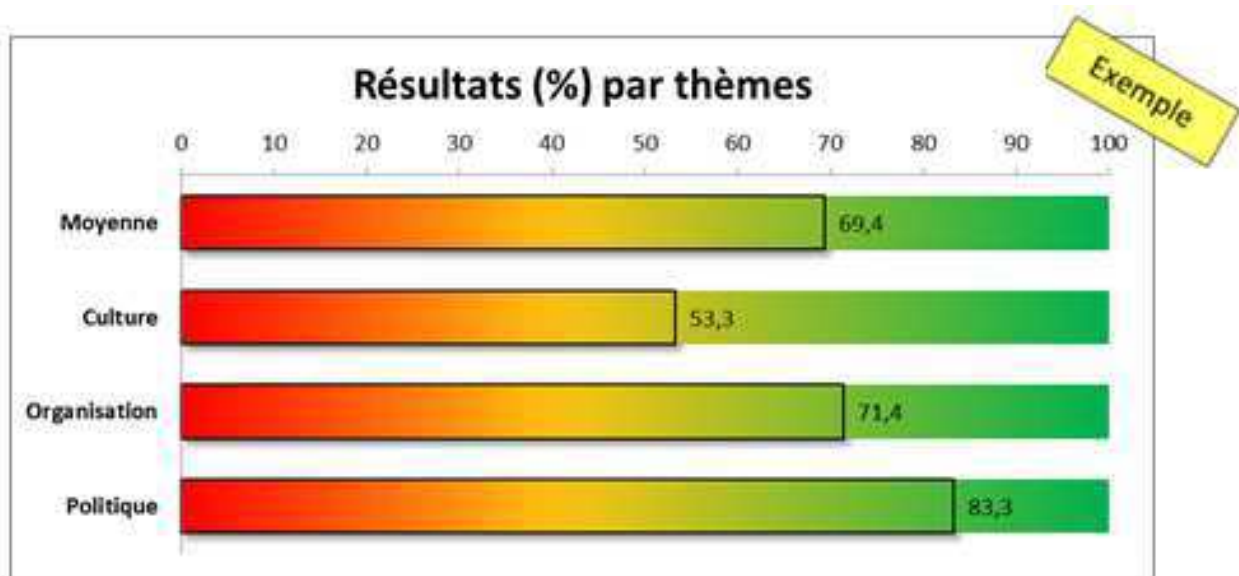


Figure 2 : Représentation graphique par thème des résultats de l'autodiagnostic

Enfin, nous avons fait suivre ces deux graphiques par une brève série de commentaires générés automatiquement en fonction des résultats ci-dessus. Il s'agit d'une interprétation écrite des schémas, visant à préciser les points forts et les points faibles de la structure, accompagnée d'une brève synthèse. Ci-dessous un exemple de restitution obtenue sur la base des mêmes données fictives que les deux schémas précédents.

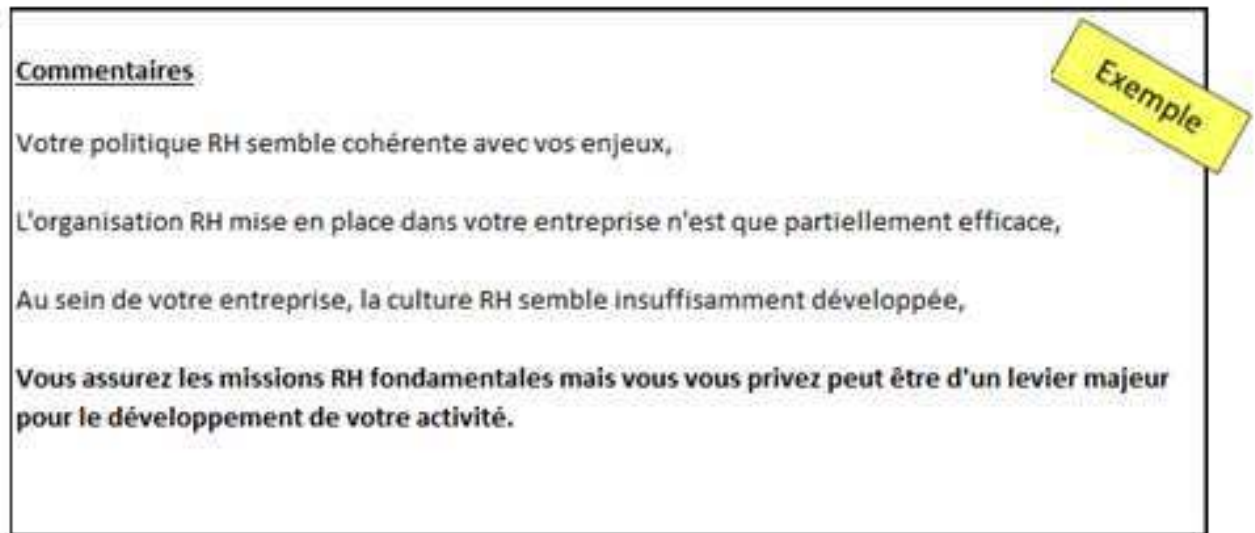


Figure 3 : Exemple de commentaires générés automatiquement en fonction des résultats de l'autodiagnostic

La présentation complète du document « autodiagnostic RH », renseignée pour illustrer cet exemple, se trouve en annexe 1.

Nous avons ensuite testé cet outil auprès de DRH et de dirigeants d'entreprise déjà clients du cabinet afin de recueillir leur ressenti sur l'utilité de cet outil, sa pertinence, sa facilité d'utilisation et son ergonomie. L'accueil des personnes sollicitées a été plutôt favorable et les remarques formulées nous ont permis de clarifier certaines questions et de résoudre un certain nombre de dysfonctionnements informatiques liées au support lui-même. Cet outil est aujourd'hui opérationnel et mis à disposition du cabinet P+RH qui s'apprête à le mettre à disposition en libre accès sur son site internet.

Fort de cette expérience et de ces retours, nous avons alors entrepris de réaliser une grille de diagnostic plus complète réservée, elle, au spécialiste des RH, qu'il soit consultant ou directeur des ressources humaines.

Cet outil à vocation plus spécifique, repose sur des questions exclusivement du domaine des ressources humaines. Il vise à déterminer avec plus de précision que l'autodiagnostic, les domaines des ressources humaines insuffisamment développés ou pouvant présenter des risques. La centaine de questions auxquelles les DRH devra répondre pour mener cet audit à son terme sont, elles aussi, réparties selon les trois catégories susvisées, politique, culture et organisation RH, mais chacun de ces groupes est lui-même subdivisé en cinq sous-groupes permettant une analyse affinée des réponses³⁷.

³⁷ La liste complète des questions composant cet audit et leur répartition par catégorie figure en annexe 2.

Nous précisons également qu'une partie significative des trente questions composant l'autodiagnostic vu précédemment est reprise dans cet audit plus complet et ce, dans un double but. Le premier est de ne pas oublier ces thèmes dans le cas où l'autodiagnostic n'a pas été réalisé. Le second est de vérifier, dans le cas où l'autodiagnostic a été réalisé, la cohérence des réponses ainsi apportées et leur maintien dans le temps.

Ainsi, les catégories retenues dans ce diagnostic sont :

En politique RH :

- le développement des compétences
- l'emploi
- la rémunération
- la stratégie
- la visibilité de l'entreprise

Dans le domaine de l'organisation RH :

- les compétences en RH
- le recours à l'externalisation
- les outils RH
- l'implication du management dans la fonction RH
- les processus et procédures

Pour la culture RH, nous avons retenu :

- l'écoute du personnel
- la ligne hiérarchique
- le pilotage de la fonction RH
- les relations sociales
- la santé au travail

Selon nous, l'ensemble de ces thèmes doit permettre au DRH de se faire une idée assez précise de la situation des ressources humaines au sein de son entreprise.

Le nombre de ces questions peut paraître élevé mais nous relèverons ici que certaines de leurs réponses peuvent être fournies avant même l'arrivée du nouveau DRH dans l'entreprise, simplement par le recours à l'analyse des documents demandés pendant la phase d'attente ainsi que par référence aux échanges intervenus lors des entretiens. Néanmoins, la majorité d'entre elles ne trouvera de réponse qu'après un échange structuré avec les membres du service des ressources humaines en place, ou avec la personne assurant cette charge.

Contrairement à la version de l'autodiagnostic, les réponses à l'audit complet ne sont pas présentées sous forme de menu déroulant, c'est à l'auditeur, le DRH en l'occurrence, d'apprécier sa réponse est de la noter de 1 à 4, de la moins bonne à la meilleure.

Par contre, comme dans sa version allégée, la restitution de l'audit est présentée sous forme graphique, chaque graphique reprenant un domaine et ses cinq sous catégories, un dernier schéma reprenant une présentation globale des trois domaines.

Nous représentons ci-dessous les quatre graphiques de synthèse de restitution de l'audit. Ils sont issus du même exemple chiffré que l'autodiagnostic.

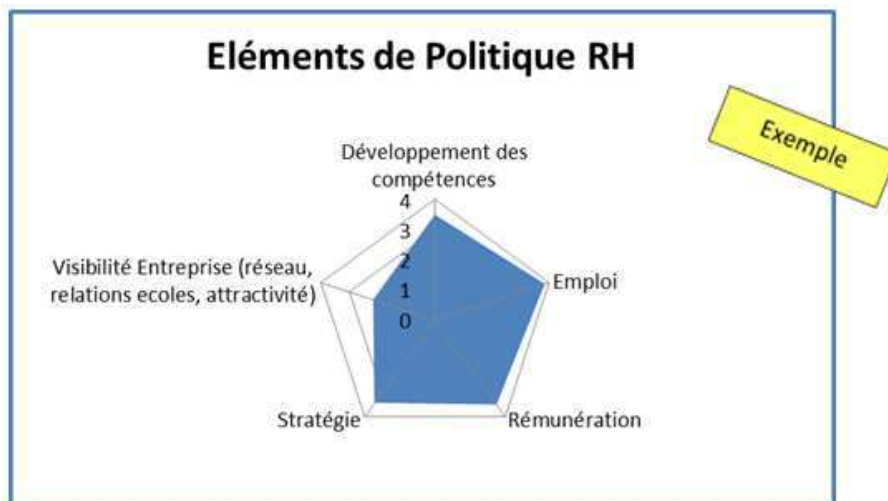


Figure 4 : Synthèse des éléments de Politique RH

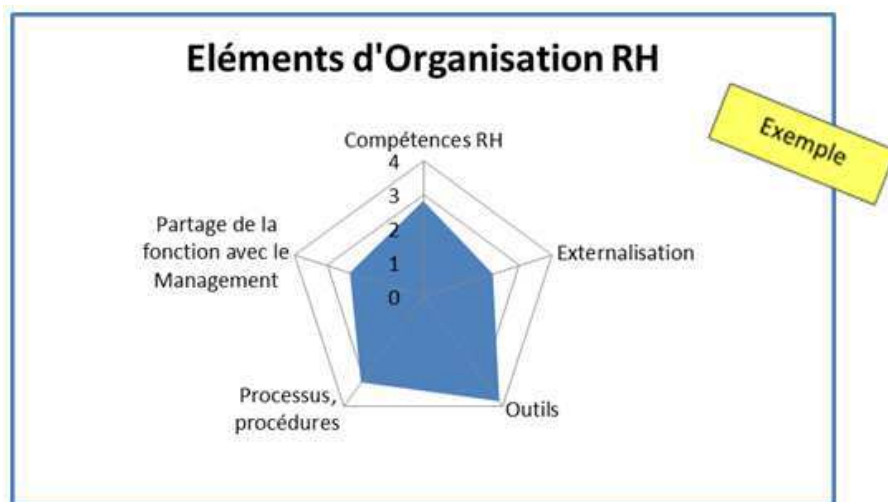


Figure 5 : Synthèse des éléments d'Organisation RH

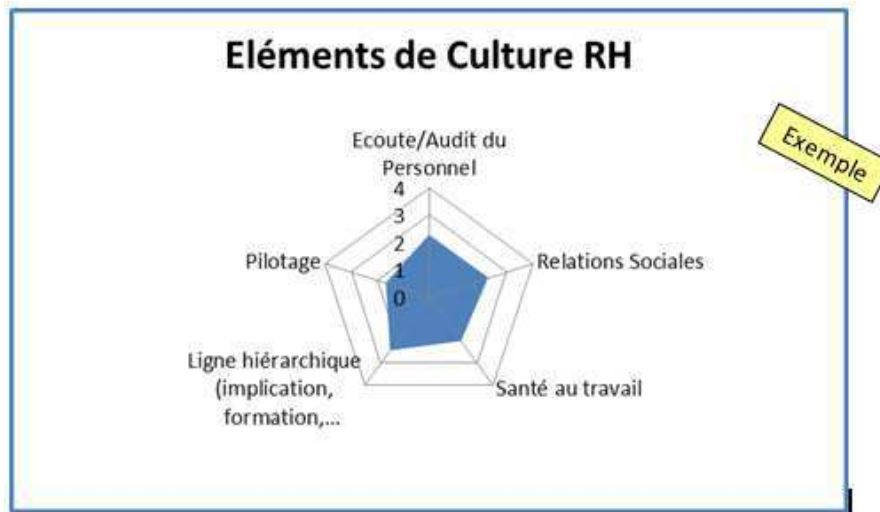


Figure 6 : Synthèse des éléments de Culture RH

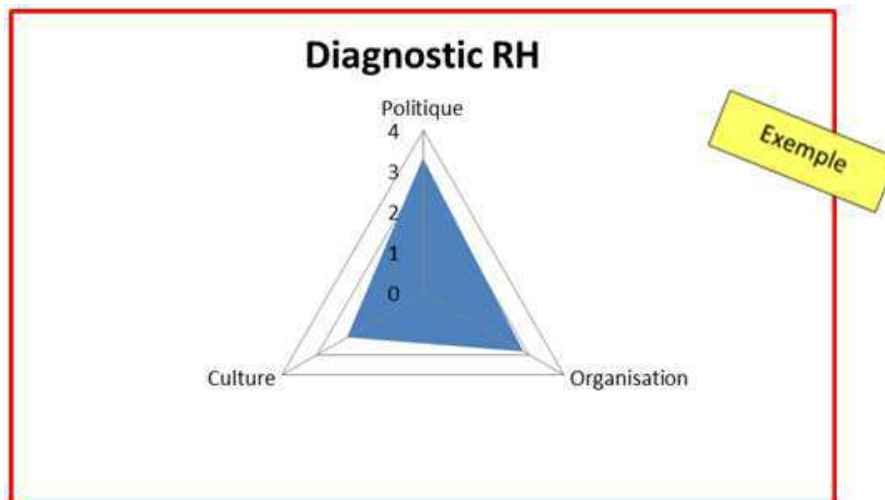


Figure 7 : Synthèse globale du Diagnostic RH

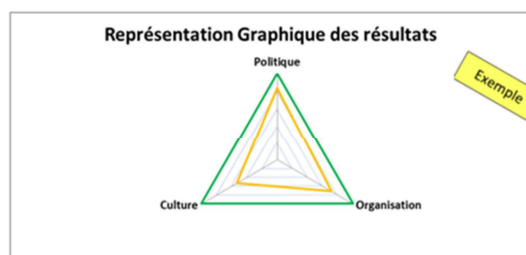


Figure 8 : Rappel des résultats de l'autodiagnostic

La reproduction, ci-dessus pour rappel, de la représentation graphique de l'autodiagnostic souligne la cohérence entre les deux questionnaires mais seul le diagnostic complet permet de

cerner véritablement les domaines en retrait par rapport aux autres, comme nous pouvons le noter dans les schémas identifiés figures 4,5 et 6.

Se pose alors la question de l'interprétation des résultats. Comme nous l'avons vu précédemment, le but de ce diagnostic n'est pas d'apprécier la performance des ressources humaines de l'entreprise et la cotation réalisée ne doit pas être interprétée comme une notation. Il s'agit bien, pour le DRH, d'avoir une vision des leviers sur lesquels il pourrait agir et qui ne sont pas actionnés, bien qu'ils soient utiles dans une logique de « business partner ».

Il est tout à fait possible compte tenu du contexte, de la taille de l'entreprise, de circonstances particulières qu'une faible exploitation d'un domaine d'activité ne soit absolument pas alarmante. Nous pensons par contre qu'il est beaucoup plus intéressant d'observer les niveaux des différents domaines les uns par rapport aux autres. On observe en général une certaine cohérence des indicateurs, et les différents tests réalisés en prenant comme exemple des entreprises dont nous avons accès aux informations, ne révèlent pas d'écarts flagrants concernant les 3 domaines principaux. Par contre, parmi les sous catégories, certaines peuvent se trouver en fort décalage par rapport à d'autres. Il conviendra alors d'en rechercher les causes tout en gardant à l'esprit que cette situation n'est pas forcément gênante, s'il elle est adaptée aux circonstances.

Dans tous les cas, l'intérêt de la démarche est de donner une image du « domaine des possibles » et de faire prendre conscience aux acteurs de l'entreprise en général et aux acteurs RH en particulier de ce qui pourrait être fait.

Cette prise de conscience nécessite maintenant un partage de ces résultats avec le directeur de l'entreprise et son équipe de direction. En effet, le nouveau DRH, grâce à l'analyse effectuée pendant ses semaines de préparation et d'intégration et éclairé par le diagnostic qu'il vient de réaliser, est désormais en possession d'une image précise de l'entreprise qu'il intègre. Cette vision n'est encore que la sienne. Il doit désormais échanger avec sa hiérarchie et ses homologues et en tirer la stratégie et les plans d'action qui constitueront sa feuille de route des prochains mois et prochaines années.

2. La restitution et l'utilisation du diagnostic

La première question que doit se poser le DRH est : « à qui faire cette restitution » ? En effet, s'il nous semble important que tous les membres du comité de direction soient informés et puissent échanger à ce sujet, il nous apparaît souhaitable que ce soit le directeur de l'entreprise qui en soit le premier destinataire. Il se peut en effet que certaines remarques ou certains constats du diagnostic aient une cause ou une explication qui ait pu échapper au DRH et qu'il soit inutile d'en faire mention lors d'une restitution au reste de l'équipe. De plus, le DRH peut être amené à faire mention de faits ou de projets dont les autres membres du comité de direction ne sont peut-être pas encore informés et pour lesquels un échange préalable avec le directeur est nécessaire. Enfin, vis-à-vis de son directeur le DRH va pouvoir, par son exposé, démontrer son sérieux, sa pertinence et le sens d'observation et d'écoute dont il a fait preuve depuis ses premières prises de contact. C'est donc une phase délicate pour le DRH pour qui, rappelons-le, la période d'essai dans sa nouvelle entreprise n'est en général pas

terminée. Il doit alors conforter le directeur dans son choix du nouveau DRH et assurer ainsi l'ancrage dont il aura besoin ultérieurement dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

Ce ne sera qu'une fois le diagnostic présenté au directeur, que ce point sera abordé en comité de direction, lors d'une séance ordinaire ou dans une séance particulière selon le volume des informations à échanger. Nous recommandons néanmoins d'effectuer cette restitution en réunion ordinaire du comité de direction, en veillant toutefois à ne pas empiéter sur le temps de parole des autres membres du comité, afin de se forcer à la concision et de ne pas paraître présomptueux. Si des remarques importantes doivent être faites concernant un thème en lien avec le domaine d'activité d'un de ses collègues, le DRH devra plutôt prendre un rendez-vous avec lui pour évoquer ce point en particulier.

La deuxième phase de la restitution, après avoir présenté et expliqué les résultats du diagnostic, sera de valider avec les membres de l'équipe, les éléments de faits relevés par le DRH. Ce dernier doit en effet disposer d'une base de travail solide et les constats qu'il a établis doivent être certains. Cette démarche devra permettre d'éclairer les éventuelles zones d'ombres subsistantes et d'apporter, grâce aux commentaires des participants, des réponses aux dernières questions.

Une fois ces éléments de faits partagés le DRH exposera les conséquences qui, selon lui, découlent de cette situation. Ainsi par exemple, il soulignera la nécessité de se soucier du développement des compétences des collaborateurs si l'entreprise a fait le choix de s'orienter vers un bouleversement de son mode de production ou l'intégration d'une nouvelle technologie. Il pourra, toujours à titre d'exemple, souligner le lien existant entre la faible implication de l'encadrement sur les sujets RH et le fait que cette même ligne hiérarchique ne semble pas tenue informée des projets de l'entreprise ou n'est pas entendue lorsqu'elle émet des propositions.

Le DRH sera attentif, dans son exposé, à ne pas relever uniquement les risques ou les faits négatifs. Il aura soin de mettre en valeur également les forces de l'entreprise et tous les aspects sur lesquels les ressources humaines contribuent à son bon fonctionnement. C'est l'occasion d'évoquer et de valoriser les dossiers en cours, initiés par son prédécesseur et dont la continuité sera assurée. Le DRH s'efforcera aussi de créer des liens entre son propre domaine et les secteurs de ses collègues en démontrant en quoi il peut constituer une ressource pour leurs activités. Adopter cette posture de « business partner » doit conduire le DRH à rester très attentif aux remarques et demandes de ses collègues et à manifester cette attitude par une écoute et une prise de notes fournie lors de sa restitution faute de quoi il risquera de passer pour « celui qui a compris en quelques jours ce que les autres n'ont pas vu en plusieurs années ».

Parce qu'il constituera la base de son travail pour les mois et les années à venir, il est important que ce diagnostic soit partagé avec les membres du comité de direction, et le DRH doit être sûr, à l'issue de cette restitution, que les faits relevés sont établis et que l'ensemble de ses collègues en est conscient. Parce qu'il est l'expert en matière de ressources humaines et qu'il sera seul responsable de l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés, il est, par contre, de son rôle à lui seul d'en tirer les conséquences et de définir les plans d'actions qu'il jugera nécessaires de mettre en œuvre.

Comme évoqué plus haut, pour ne pas paraître omniscient aux yeux de ses collègues, le DRH ne présentera pas le détail des plans d'actions qu'il compte mettre en œuvre (d'ailleurs les a-t-il déterminés ?) mais s'arrêtera à la présentation des grands axes de travail, qu'il aura pris soin de valider en amont, lors de la restitution avec le directeur, afin de bénéficier du soutien de ce dernier devant ses collègues.

Enfin, dans le but de conclure cette restitution en comité de direction par un message clair et complet tout en soulignant l'ouverture des ressources humaines aux outils de pilotage généralement utilisés en entreprise, le DRH pourra synthétiser les points clés du diagnostic sous forme d'une matrice SWOT³⁸. Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau de deux lignes et deux colonnes. Verticalement, une colonne reprend les éléments favorables (positifs) de la situation observée, l'autre les éléments défavorables (négatifs). Horizontalement, une ligne recueille les éléments dits internes qui peuvent généralement être pilotés ou orientés, l'autre isole les éléments externes a priori non maîtrisables. A l'intersection de ces lignes et de ces colonnes, se dessinent quatre rubriques qui seront renseignées afin de présenter les éléments pertinents, généralement quatre ou cinq au maximum, classés par ordre d'importance.

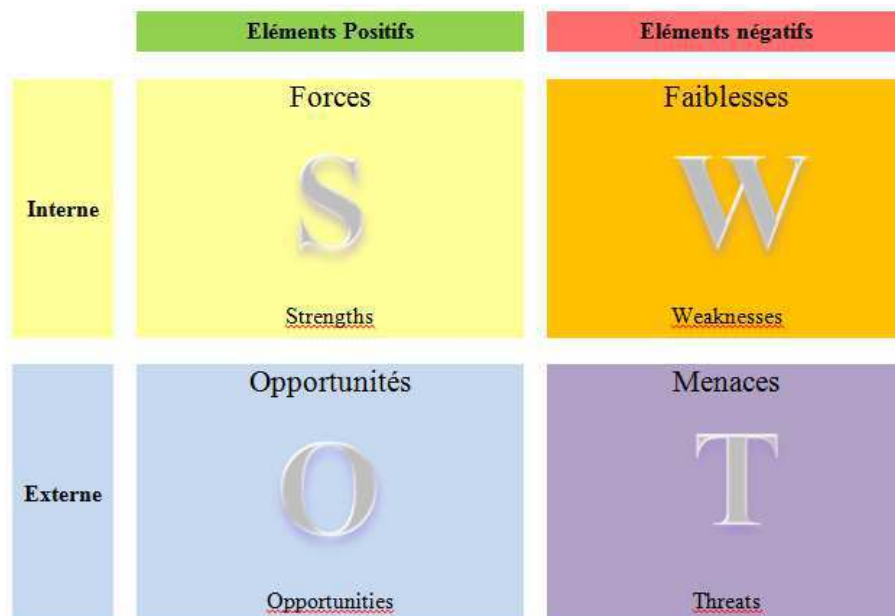


Figure 9 : Structure d'une matrice "SWOT"

Appliquée au diagnostic RH réalisé, une représentation SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces pourrait être la suivante (les éléments externes étant imaginés pour l'exemple) :

³⁸ Acronyme dérivé de l'anglais pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). Souvent traduit en français par « FFOM » signifiant Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

	Eléments Positifs	Eléments négatifs
Interne	<ul style="list-style-type: none"> Procédures et Processus maîtrisés Outils RH développés Stratégie RH connue Politique emploi développée Rémunération attractive Encadrement de bon niveau 	<ul style="list-style-type: none"> Peu d'implication de la hiérarchie dans les problématiques RH. Compétences RH insuffisantes Pas d'écoute du personnel Visibilité de l'entreprise insuffisante Dialogue social inexistant
Externe	<ul style="list-style-type: none"> Bassin d'emploi dynamique Volonté du département de soutenir l'activité Bonne représentation auprès des instances locales Partenariat efficace avec Pole Emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise réputation de l'entreprise auprès de la DIRECCTE et du conseil des prud'hommes Arrivée dans la région d'une entreprise faisant appel à une main d'œuvre similaire à la notre Difficultés financières du principal client de l'entreprise

La finalité d'une telle matrice est de parvenir à répondre aux questions suivantes : Comment utiliser les forces pour exploiter les opportunités ? Comment pallier les faiblesses pour contenir les menaces ? Elle pourra donc permettre une présentation logique des prochains grands axes de travail de la direction des ressources humaines.

Cette présentation aura l'avantage de mettre en lumière les éléments les plus notables du diagnostic en les replaçant dans le contexte économique local. Elle donne ainsi un éclairage complémentaire aux schémas issus du diagnostic et positionne la direction des ressources humaines comme acteur à part entière de la performance de l'entreprise.

Conclusion

Ainsi la période des « 100 jours » s'est écoulée. Le DRH, qui n'était alors que candidat au poste de DRH, a su optimiser et mettre à profit toutes les occasions qui se sont offertes à lui pour analyser la structure qu'il s'appropriait à intégrer et ainsi confirmer son choix tout en recueillant des éléments qui allaient être nécessaires dans la suite de son parcours. Le futur DRH a ensuite exploité de manière efficace les différents documents dont il avait demandé la communication et ainsi pu commencer à répondre à certaines questions, anticipant ainsi sur le diagnostic qu'il allait être amené à conduire lors de son arrivée concrète dans l'entreprise. Il a enfin organisé son arrivée dans l'entreprise de manière à aborder les étapes inévitables le plus efficacement possible tout en mettant en place une démarche d'intégration le rendant crédible en tant que DRH aux yeux de ses partenaires et collaborateurs .

A ce stade, il dispose d'une vision précise de la situation de l'entreprise, des ressources dont elle dispose et des défis à relever. Son responsable hiérarchique lui a communiqué ses attentes et a validé les grands axes selon lesquels il va devoir travailler avec son équipe. L'intégration dans l'entreprise est désormais acquise et le temps est venu de préparer l'avenir.

La « feuille de route » que le dirigeant de l'entreprise a confiée au DRH il y a quelques mois, les premiers objectifs qu'il lui a fixés, vont devoir être transformés par ce dernier en plan d'actions. En effet, la feuille de route est souvent générale et le DRH va désormais pouvoir en déduire des axes de travail précis. Il va devoir prioriser, classer les différents dossiers à mettre en œuvre et s'assurer qu'ils concourent tous aux objectifs de l'entreprise. Assez rapidement par la suite, le DRH devra établir et communiquer ce qui donnera du sens à toute l'action des ressources humaines de l'entreprise, le « projet social d'entreprise ». Ce document, qui peut être rencontré sous différents vocables tels que « orientations RH stratégiques », « volet social du plan stratégique d'entreprise », « plan stratégique RH », etc. va regrouper et donner une visibilité sur toute l'action des ressources humaines pour les années à venir (en général trois ans) et démontrer leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Parallèlement à cette démarche, le DRH aura dû constituer son équipe soit en reprenant à l'identique l'équipe en place quand elle existait, soit en faisant évoluer les rôles et les attributions des uns ou des autres, soit en la remaniant en intégrant des nouvelles ressources et en se séparant de certains de ses membres. Quelle que soit la méthode choisie, elle doit conduire le DRH à disposer d'une équipe avec qui il a envie de travailler et qui a envie de travailler avec lui à l'atteinte des objectifs fixés.

Néanmoins, l'exercice des ressources humaines ne se limite pas à la définition et à la mise en œuvre d'un plan stratégique ou d'une politique. L'action d'un DRH ne consiste pas uniquement à trouver les moyens de mettre à disposition de l'entreprise les bonnes personnes, aux bons endroits, au bon moment et au meilleur coût. Nous avons vu tout au long de ce mémoire combien la nature des hommes et des femmes de l'entreprise influe sur son fonctionnement et sur ces résultats. C'est pour cela que la définition de la gestion des

ressources humaines retenue par Julienne BRABET³⁹ nous semble bien révéler la complexité de cette matière et ce faisant, la spécificité de la tâche du DRH. Elle définit en effet la gestion des ressources humaines comme étant « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations ». Vaste et ambitieuse semble alors la tâche incombant au DRH et n'est-ce pas là justement tout l'intérêt de la fonction ? Comme le soulignent David AUTISSIER et Blandine SIMONIN dans leur ouvrage⁴⁰, « les acteurs de la fonction ressources humaines travaillent au cœur de la structure de l'entreprise. Ils travaillent sur et avec la « matière première » de l'entreprise, son capital humain ».

Cette période des « 100 jours » va ainsi avoir pour principal effet de mettre en place la confiance. En premier lieu la confiance du DRH en l'entreprise qu'il intègre, puis la confiance que lui confirmera le directeur en lui confiant le poste, mais aussi la confiance que porteront ses collègues et les membres de son service au nouveau venu et enfin, la confiance que tous porteront en l'avenir de cette collaboration et en la poursuite de l'activité de l'entreprise. C'est cette confiance, accordée par ces différents acteurs, qui va permettre au nouveau DRH de devenir le DRH de l'entreprise. Il n'y aura de place pour la créativité, pour l'innovation en matière de ressources humaines que si le DRH a la confiance de son supérieur hiérarchique et de ses interlocuteurs au quotidien. C'est cet état d'esprit qui doit exister et que le DRH doit contribuer à installer et c'est sans doute cela qui a conduit le directeur d'un grand site industriel à nous dire un jour : « fonce, ose, innove et tu verras, c'est un super métier DRH ».

³⁹ J.BRABET « repenser la gestion des ressources humaines », in CADIN L. et al, 2012, « GRH, pratiques et éléments de théorie », DUNOD, 4ème édition, p. 25.

⁴⁰ AUTISSIER D., SIMONIN B., 2009, « Mesurer la performance des Ressources Humaines », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, collection « les baromètres de la performance », p. 105.

Liste des annexes

- **Annexe 1** : Document de synthèse de l'Autodiagnostic RH
 - 3 pages

- **Annexe 2** : Liste des questions posées dans le cadre du Diagnostic RH complet
 - 4 pages

AUTO DIAGNOSTIC RH

Annexe 01

Identification

Raison sociale de votre entreprise :

"Nom de l'entreprise"

Date de l'auto diagnostic :

jeudi 19 septembre 2013

Aujourd'hui le **développement des compétences** est un élément clé dans la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Il permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, il constitue de la valeur ajoutée pour le client. Il représente donc un véritable investissement.

Il permet aussi de répondre aux attentes de développement de la part des salariés. **Ainsi croissance économique et croissance des hommes sont intimement liées.**

En quoi ma politique RH contribue t-elle au développement de mon business ? Quelle est la valeur ajoutée de mon organisation RH? La culture RH de ma structure est elle efficace ? ...autant de questions posées régulièrement par des dirigeants d'entreprises, que la fonction RH existe ou pas dans leur organisation.

Pour avoir une première réponse à ces questions, nous avons construit cet **auto diagnostic RH**, libre, rapide, il ne vous prendra que 5 minutes....

Pour procéder à l'auto-diagnostic RH :

- ↪ Renseignez la "raison sociale" de votre entreprise ci-dessus,
- ↪ Passez à la page auto-diagnostic grace au bouton de bas de page,
- ↪ Répondez aux questions grace au menus déroulants prévus à cet effet (une choix entre 3 ou 4 réponses est proposé),
- ↪ Une fois le questionnaire complété, passez à la page "Synthèse" grace au bouton situé en bas de page,
- ↪ Vous pouvez imprimer le document en utilisant le bouton "imprimer la Synthèse".

Bonne utilisation

l'équipe P+RH

Commencer l'auto-dignostic RH

Questionnaire

N°	Question	Réponse
1	Qui décide de la nomination des managers ?	Le Responsable RH
2	Les possibilités d'évolution professionnelle sont elles connues des salariés ?	Oui
3	Quel est le niveau de vos salaires ?	Cohérent avec le marché
4	Existe-t-il un parcours d'intégration des nouveaux embauchés ?	Non
5	La répartition des activités au sein de l'équipe RH est elle claire pour les collaborateurs de l'entreprise ?	Oui en principe
6	Les critères de recrutement sont ils formalisés ?	Oui
7	Existe-t-il un accord d'intéressement ?	Oui
8	Existe-t-il un tableau de bord RH ?	Oui pas toujours à jour
9	Le Responsable de la fonction RH (DRH, RRH...) est il membre du Comité de Direction ?	Oui
10	Les critères d'évaluation du personnel sont elles connues des salariés ?	Oui en principe
11	Qui effectue la recherche de candidats lors de recrutement ?	Le service concerné
12	Comment sont recueillis les besoins de formation ?	Cadrage Direction et demande salariés
13	La politique emploi de votre entreprise est elle connue des salariés ?	Oui en principe
14	Selon vous, le dialogue social dans votre entreprise est :	Moyen
15	Les règles de promotions sont elles formalisées ?	Oui mais pas toujours appliquées
16	La fonction RH est elle accessible ?	Oui
17	La rémunération est elle en partie individualisée (hors ancienneté) ?	Oui pour certains salariés
18	Des procédures RH sont elles formalisées ?	Oui toutes
19	Des fiches de poste existent-elles ?	Oui pour tous les métiers
20	Le système d'information RH est il adapté à vos besoins ?	Oui si intervention prestataire
21	Avez-vous mis en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ?	Oui pour certains métiers
22	Les projets RH sont ils connus des salariés ?	Oui en principe
23	La fonction RH communique t'elle avec les autres services ?	Oui
24	Une partie des fonctions RH est elle externalisée ?	Non
25	Existe-t-il une cartographie des compétences actuelles de votre entreprise ?	Oui dans certains domaines
26	Avez-vous recours à un Conseil Juridique (hors contentieux) ?	Oui de temps en temps
27	Votre environnement social est-il pris en compte dans vos décisions économiques ?	Souvent
28	Quel est votre taux de "turn over" (%) ?	inférieur ou égal à 15%
29	Quel est le montant de votre budget Formation (% MS)	inférieur à 1%
30	Quel est votre taux d'absentéisme (%) ?	inférieur ou égal à 15%

AUTO DIAGNOSTIC RH

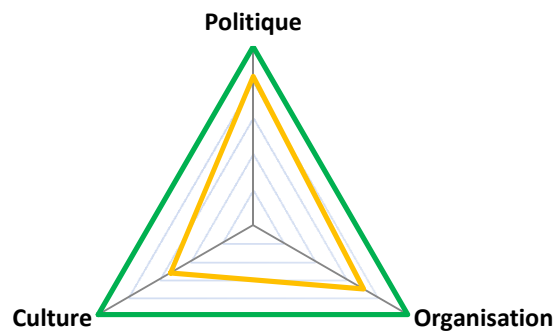
Annexe 01

Synthèse

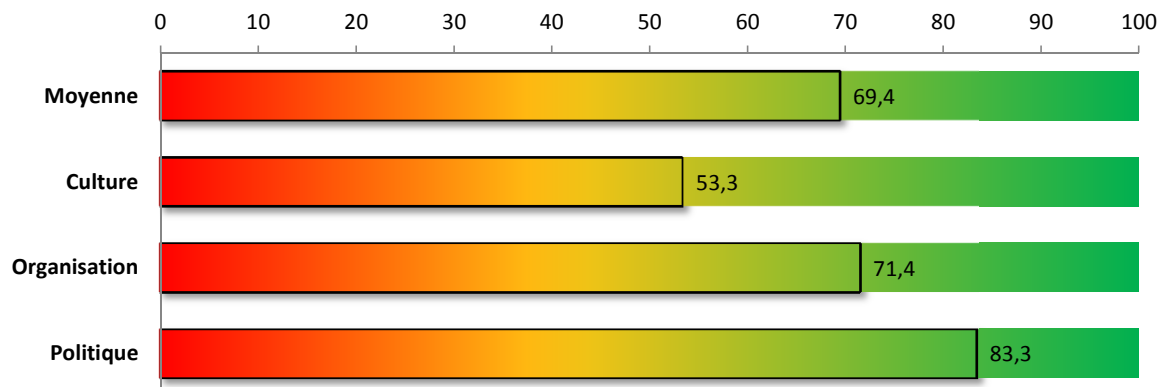
"Nom de l'entreprise"

19/09/2013

Représentation Graphique des résultats



Résultats (%) par thèmes



Commentaires

Votre politique RH semble cohérente avec vos enjeux,

L'organisation RH mise en place dans votre entreprise n'est que partiellement efficace,

Au sein de votre entreprise, la culture RH semble insuffisamment développée,

Vous assurez les missions RH fondamentales mais vous vous privez peut être d'un levier majeur pour le développement de votre activité.

P+RH peut vous proposer des pistes de réflexions personnalisées.

N°	Question	Categorie	Sous Catégorie
1	Les besoins de formation sont ils recueillis après cadrage par la Direction ?	Politique RH	Développement des compétences
2	Une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est elle mise en place ?	Politique RH	Développement des compétences
3	La mobilité interne est elle prioritaire par rapport au recrutement externe ?	Politique RH	Développement des compétences
4	Les salariés sont ils associés à une démarche d'amélioration continue	Politique RH	Développement des compétences
5	La fin de la période d'essai fait elle l'objet d'une évaluation	Politique RH	Développement des compétences
6	Des axes prioritaires de développement des compétences, par services, sont ils déterminés ?	Politique RH	Développement des compétences
7	Un suivi de la mise en œuvre des compétences acquises en formation est il réalisé ?	Politique RH	Développement des compétences
8	Une méthode de cotation de postes est elle utilisée dans l'entreprise ?	Politique RH	Développement des compétences
9	Les possibilités d'évolution professionnelle sont elles connues des salariés ?	Politique RH	Emploi
10	Les critères de recrutement sont ils formalisés ?	Politique RH	Emploi
11	La politique emploi de l'entreprise est elle connue des salariés ?	Politique RH	Emploi
12	Des fiches de poste existent-elles ?	Politique RH	Emploi
13	Existe-t-il un "programme de reconnaissance" des salariés (independamment de la rémunération)	Politique RH	Emploi
14	Quel est le mode de désignation des managers de proximité (Mgr ou Tec)	Politique RH	Emploi
15	Les offres d'emploi sont elles systématiquement publiées en interne	Politique RH	Emploi
16	Quel est le niveau des salaires (Mini conventionnel, au dessous du marché, conforme au marché, supérieur au marché) ?	Politique RH	Rémunération
17	La rémunération est elle en partie individualisée (hors ancienneté) ?	Politique RH	Rémunération
18	Existe-t-il des avantages en nature	Politique RH	Rémunération
19	Existe-t-il des congés en plus de ceux accordés par la convention collective	Politique RH	Rémunération
20	Existe-t-il un accord d'intéressement ?	Politique RH	Rémunération
21	Quel est la part de salaire direct dans la rémunération globale des salariés (100%, plus de 75%, Plus de 50%, plus de 25%)	Politique RH	Rémunération
22	Un document regroupant les objectifs de la fonction RH est il formalisé ?	Politique RH	Stratégie
23	Des objectifs mesurables et chiffrés (SMARTS) existent-ils pour la fonction RH ?	Politique RH	Stratégie
24	L'entreprise est elle engagée dans une démarche en faveur de la diversité, Egalité H/F, Séniors, Handicap ?	Politique RH	Stratégie
25	L'entreprise est elle engagée dans une démarche en faveur du bien être au travail	Politique RH	Stratégie
26	Existe-t-il une procédure en matière de harcèlement au travail	Politique RH	Stratégie
27	L'effectif CDI en place intègre t il les besoins de remplacement ?	Politique RH	Stratégie

N°	Question	Categorie	Sous Catégorie
28	Des "projets de service" ou des principes de direction clairement formulés existent-ils au niveau des service	Politique RH	Stratégie
29	L'environnement social est-il pris en compte lors des décisions économiques ?	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
30	Les missions, visions, valeurs de l'entreprises sont elles communiquées aux salariés	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
31	L'entreprise est elle attentive à son image vis-à-vis de l'extérieur	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
32	L'entreprise est elle présente sur les réseaux sociaux ?	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
33	L'entreprise a-t-elle des relations avec les écoles de son environnement (géographique ou métier) ?	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
34	Les entreprises participe t elle à des salons professionnels ?	Politique RH	Visibilité Entreprise (réseau, relations écoles, attractivité)
35	L'entreprise a-t-elle recours à un Conseil RH ou Juridique (hors contentieux) ?	Organisation RH	Compétences RH
36	Les collaborateurs RH sont ils formés à plusieurs domaines des RH (polyvalence inter postes)	Organisation RH	Compétences RH
37	Les collaborateurs du service RH ont-ils tous suivi, ou suivent ils regulierement, une formation en Ressources	Organisation RH	Compétences RH
38	Quels sont les domaines de compétences RH maitrisés en interne ?	Organisation RH	Compétences RH
39	Les collaborateurs RH maitrisent ils tous le SI RH (consultations de base ou complexes, saisies de base ou co	Organisation RH	Compétences RH
40	Les collaborateurs RH ont-ils exercées dans d'autres fonction de l'entreprise avant les RH ?	Organisation RH	Compétences RH
41	La réalisation de la PAIE est elle externalisée (degré d'externalisation) ?	Organisation RH	Externalisation
42	La gestion du plan de formation est elle externalisée ?	Organisation RH	Externalisation
43	Les recrutements est il externalisé ?	Organisation RH	Externalisation
44	La gestion des frais est elle externalisée ?	Organisation RH	Externalisation
45	La communication sociale est elle externalisée ?	Organisation RH	Externalisation
46	La gestion des temps est elle externalisée ?	Organisation RH	Externalisation
47	Existe-t-il un tableau de bord RH ?	Organisation RH	Outils
48	Le système d'information RH est il adapté aux besoins de l'entreprise ?	Organisation RH	Outils
49	Existe-t-il un logiciel de traitement et d'archivage des candidatures	Organisation RH	Outils
50	Existe-t-il un organigramme de remplacement ? (plan de relève)	Organisation RH	Outils
51	Existe il une grille de rémunération propre à l'entreprise ?	Organisation RH	Outils
52	Existe t il un support de communication interne à l'entreprise	Organisation RH	Outils
53	Le Responsable de la fonction RH (DRH, RRH,...) est il membre du Comité de Direction ?	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
54	L'encadrement est il associé aux procédures de recrutement et aux procédures disciplinaires ?	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
55	L'encadrement est il impliqué dans les décisions RH concernant son secteur ?	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management

N°	Question	Categorie	Sous Catégorie
56	Les critères d'évaluation du personnel sont ils connus des salariés ?	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
57	Des délégations de pouvoirs sont elles formalisées	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
58	Une information spécifique est elle organisée à destination de l'encadrement de proximité	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
59	Existe-t-il un service de communication interne et à qui est il rattaché ?	Organisation RH	Partage de la fonction avec le Management
60	La répartition des activités au sein de l'équipe RH est elle claire pour les collaborateurs de l'entreprise ?	Organisation RH	Processus, procédures
61	La fonction RH est elle accessible ? Communique t'elle avec les autres services ?	Organisation RH	Processus, procédures
62	Qui effectue la recherche de candidats lors de recrutement ?	Organisation RH	Processus, procédures
63	Des procédures RH sont elles formalisées ?	Organisation RH	Processus, procédures
64	Les critères d'évaluation du personnel sont ils harmonisés au niveau de l'entreprise	Organisation RH	Processus, procédures
65	Les tableaux de bord RH sont ils issus directement des SI ? La Direction des Finances y est elle associée ?	Organisation RH	Processus, procédures
66	Comment sont exploitées les données issues des entretiens annuels d'évaluation ?	Organisation RH	Processus, procédures
67	Le personnel est il associé dans les projets majeurs de l'entreprise (participation aux équipes projets...) ?	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
68	Des enquêtes sont elle réalisées auprès des salariés	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
69	Des tours de terrain sont ils effectués par l'encadrement	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
70	Les motifs de démission sont ils analysés	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
71	Des réunions d'information sont elles organisées par la direction (/ cadres, / salariés)	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
72	Les réponses de la direction aux questions des managers sont elles explicitées	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
73	Existe-t-il un programme de suggestion	Culture RH	Ecoute/Audit du Personnel
74	Des heures supplémentaires peuvent elles être effectuées sans délai de prévenance ?	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
75	Qui décide de la nomination des managers ?	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
76	Les règles de promotions sont elles formalisées ?	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
77	Le management de proximité est il apte à répondre aux questions RH des salariés ?	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
78	Le management de proximité est il un vecteur fiable de transfert des informations (ascendantes et descend	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
79	Les managers de proximité sont ils issus du terrain	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
80	l'encadrement est il formé au management d'équipe	Culture RH	Ligne hiérarchique (implication, formation, participation, robuste)
81	Les principaux indicateurs RH sont ils à l'origine de plans d'actions ?	Culture RH	Pilotage
82	Un lien est il fait entre les compétences clés et le plan de formation ?	Culture RH	Pilotage
83	Les changements importants font ils l'objet d'un accompagnement de la part de la fonction RH ?	Culture RH	Pilotage

N°	Question	Categorie	Sous Catégorie
84	Quelle est le nombre de contentieux prud'hommaux en cours	Culture RH	Pilotage
85	Le taux d'absentéisme des collaborateurs RH est il inférieur à celui de l'entreprise	Culture RH	Pilotage
86	Le turn over des collaborateurs RH est il inférieur à celui de l'entreprise	Culture RH	Pilotage
87	A quand remonte le dernier mouvement social (ou mouvement d'insatisfaction collective) ?	Culture RH	Relations Sociales
88	Quelle est la fréquence des réunions des IRP	Culture RH	Relations Sociales
89	Des comptes rendus des réunions des IRP sont ils réalisés	Culture RH	Relations Sociales
90	Une communication est elle réalisée par la direction après les réunions d'IRP	Culture RH	Relations Sociales
91	La fonction RH rencontre t elle les acteurs locaux (Inspection du Travail, CARSAT etc...) en dehors des instan	Culture RH	Relations Sociales
92	Des rencontres avec les partenaires sociaux ont-elles lieu en dehors des réunions officielles	Culture RH	Relations Sociales
93	Existe-t-il un outil de mesure du climat social	Culture RH	Relations Sociales
94	Existe-t-il des plans d'action en matière de santé et sécurité du travail	Culture RH	Santé au travail
95	Le service médical du travail connait il bien les postes de l'entreprise et les configurations de travail ?	Culture RH	Santé au travail
96	Le service médical est il associé aux problématiques de reclassement de salariés	Culture RH	Santé au travail
97	LA santé au travail est elle prise en compte dans les decisions de l'entreprise (achat de materiel, nouveaux p	Culture RH	Santé au travail
98	Existe-t-il un suivi des accidents du travail	Culture RH	Santé au travail
99	une cartographie des risques professionnels existe-t-elle	Culture RH	Santé au travail
100	les visites médicales des salariés sont elles à jour	Culture RH	Santé au travail

Bibliographie

Ouvrages

- **ACHARIAN L., DEGONZAGUE P., GERRETSEN M.**, 2011, « Les 100 jours des dirigeants, l'état de grâce existe-t-il dans l'entreprise ? », MANITOBA, Les belles lettres.
- **AUTISSIER D., SIMONIN B.**, 2009, « Mesurer la performance des ressources humaines », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, collection « les baromètres de la performance ».
- **CADIN L. et al**, 2012, « GRH, pratiques et éléments de théorie », DUNOD, 4^{ème} édition.
- **DONNADIEU G.**, 1993, « Du salaire à la rétribution », Paris, Editions Liaisons
- **DUBOIS D. et PELLETIER E.**, 2010, « RH 2.0 Guide de survie pour recruter sur le Web », Editions Yvon BLAIS.
- **LACAZE D. et PERROT S.**, 2010, « l'intégration des nouveaux collaborateurs », DUNOD.
- **MARTORY B.**, 2010, « Tableaux de bord sociaux », Liaisons, 2^{ème} édition.
- **MEIGNANT A.**, 2009, « Manuel d'audit du management des ressources humaines », Ed. Liaisons, 2^{ème} édition.
- **REYNAUD J-D.**, 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». In: Revue française de sociologie, XXIX, p. 5-18.
- **THEVENET M. et al**, 2011, « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, 2^{ème} édition.
- **THEVENET M.**, 1993, « Culture d'entreprise », PUF, collection « que sais-je »
- **ULRICH D., BROCKBANK W.**, 2010, « RH : Création de valeur pour l'entreprise », de boeck, col. Manager RH.
- **WATKINS M.**, 2010, « 90 jours pour réussir sa prise de poste », Pearson éducation France, Collection Village Mondial.
- **Code du Travail**, 2012, Dalloz.

Entretiens réalisés

- Madame Sandrine ARGOUD – Responsable Agence MANPOWER Cadres de Grenoble
- Monsieur Bruno BERTIN – DRH PSA PEUGEOT CITROEN - Site de Rennes
- Madame Françoise GRASSA – DRH Groupe SAMSE – Grenoble
- Monsieur Olivier MARZE – Directeur du centre médical ROCHEPLANE – Saint Martin d'Hères
- Madame Christine MOREL – DRH Groupe BABOLAT – Lyon
- Monsieur Olivier PASTUREL – P+RH – Conseil en Formation, Management et Organisation RH – Grenoble

Sites internet consultés

- www.journal-officiel.gouv.fr
 - Site de référence pour les lois et décrets. Consulté le 13/07/2013.
- www.legifrance.gouv.fr
 - Site de référence pour les lois et décrets. Consulté le 13/07/2013.
- www.travail.gouv.fr
 - Site du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Consulté le 13/07/2013.
- www.andrh.fr
 - Site de l'association nationale des directeurs des ressources humaines
 - Site de la revue « Personnel ». Consulté le 20/07/2013.
- www.lejournaldesentreprises.com
 - Site de la revue « Le journal des entreprises ». Consulté le 20/06/2013.
- www.usinenouvelle.com
 - Site de la revue « Usine Nouvelle ». Consulté le 20/06/2013.
- <http://fr.kompass.com>
 - Annuaire d'entreprises. Consulté le 20/06/2013.

- <http://direccte.gouv.fr/>
 - Site des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. Consulté le 22/06/2013.

- <http://www.auditsocial.net/>
 - Site de l'institut international d'audit social. Consulté le 18/08/2013.

- <http://www.anap.fr/accueil/>
 - Site de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux). Consulté le 04/08/2013.

L'AUTEUR

Je soussigné(e)..... **Jean-François CHARRIERE**

Courriel pérenne : ... jeanfrancois.charriere@wanadoo.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : **1^{er} octobre 2014**
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à **Grenoble**, le..... **30 septembre 2013**

Bon pour accord

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

www.iae-grenoble.fr

