

# Le Responsable RH, maillon essentiel de la mise en place de la politique RH

« Responsable RH », « Chargé de développement RH », « HR Business partner » ..., si les appellations varient, les fondamentaux de leur fonction sont souvent très proches.

Au cours de la première période du confinement, dans le cadre du Covid-19, le rôle du DRH fut essentiel dans la gestion des situations complexes globales à affronter. Ces situations ont nécessité de prendre des décisions fortes et de tenir une posture spécifique : mise en œuvre de l'activité partielle, négociations sur le télétravail sanitaire ou organisationnel, accompagnement des réorganisations et recherche d'économies dans un contexte de crise.

Ces décisions furent, légitimement, transmises pour être mises en œuvre par le niveau opérationnel plus proche du terrain : les Responsables RH.

Ceux-ci ont alors dû tenir, également, une posture spécifique et inédite leur permettant de faire appliquer ces décisions.

À écouter de nombreux DRH, une grande part des RRH ont dû rapidement acquérir une posture plus centrale dans un contexte d'adaptation rapide. Beaucoup ont pu être en situations difficiles de ce fait. Face à ces nouveaux enjeux et à cette exigence accrue, il nous semble nécessaire de situer et de repenser la fonction, en termes de compétences requises et d'interroger la relation DRH/RRH.

## Une fonction plus complexe et plus complète

Centrés sur les principaux processus RH que sont le recrutement, la formation et la gestion de carrière, on assiste, depuis plusieurs années, à un enrichissement constant de leur métier et à des attentes de plus en plus fortes. Ils ou elles ont toujours eu à développer les aspects process de leur métier au détriment du pilotage des enjeux organisationnels et relationnels ; ce que la crise Covid a mis en lumière.

Nous pensons qu'il est possible de faire évoluer certaines pratiques, de renforcer certaines compétences et de développer de nouvelles pos-

tures, permettant de répondre au niveau d'exigence de la fonction de RRH aujourd'hui.

Nous pensons également qu'une des missions majeures du RRH réside dans le soutien aux directeurs/managers qui les sollicitent sur les aspects de management d'équipe, de développement des « soft-skills » et sur la conduite des importants projets de transformation.

Quelles sont les compétences clés qui permettent de remplir ces missions essentielles ?

Elles sont, de notre point de vue, de deux natures :

- À titre individuel : La compréhension des modes de fonctionnement des personnes, c'est-à-dire les besoins de la personne, ses dimensions de personnalité, ses valeurs, ses préférences de fonctionnement, ses zones d'effort, ses leviers de motivation...

À ce titre, la maîtrise des différents formats de communication (individuelle mais aussi collective) doit être amplifiée pour permettre au RRH de gérer la variété des situations rencontrées et diminuer le niveau de stress.

La connaissance de soi doit être développée pour ajuster le message à son interlocuteur et gagner en technicité relationnelle

- Mieux Comprendre la logique des mécanismes collectifs de l'organisa-



**Armand  
MENNECHET**

DRH Automotive,  
Automotive Solutions  
DEKRA



**Didier  
BERRY**

Directeur Général  
CSL Conseil