

Les Echos

MANAGEMENT

Ces DRH qui broient du noir...

Par *Marte-Sophie Ramspacher, journaliste* | 10/01/2014

Vu par certains comme un visionnaire, le DRH souffre souvent d'un manque de moyens. La fonction a évolué au point que beaucoup ne reconnaissent plus leur métier initial.



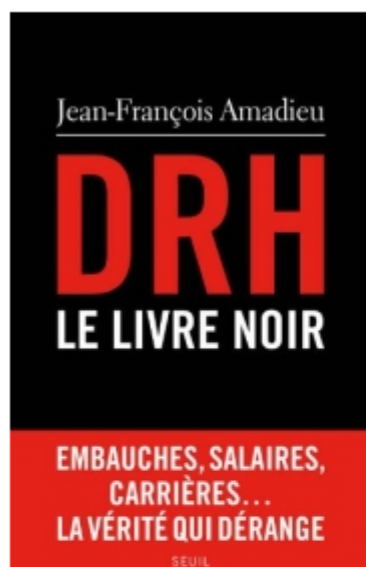
Crédits photo : shutterstock.com

Sous pression, les DRH souffrent souvent d'un manque de moyen et de solitude au sein de la direction.

Les salariés se méfient de leur DRH. Dans les entreprises de plus de 1.000 salariés, seule une minorité leur fait confiance, écrit Jean-François Amadiou dans « DRH, le livre noir » (Seuil), **un sévère réquisitoire contre cette profession, désignée comme le bouc émissaire des discriminations à l'embauche**. Les chiffres d'un sondage Sofres sur ce thème corroborent la thèse de l'ouvrage de ce professeur de l'université Panthéon-Sorbonne, spécialiste des relations sociales au travail : 56 % des salariés feraient davantage confiance à l'équipe dirigeante, 60 % s'en remettraient plutôt aux syndicats et 69 % à leur supérieur hiérarchique direct.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) ne l'ignorent pas : depuis vingt ans, leur identité professionnelle n'a cessé d'évoluer. « **Les directeurs des relations humaines, dont je suis l'un des derniers dinosaures, n'existent plus, ce sont désormais des gestionnaires de process standardisés** », déplore Jacky Lhoumeau, auteur d'un livre-thérapie au titre parlant « D comme DRH et dépressif » (Tatamis).

DRH, une fonction de direction générale sans pouvoirs



DRH, le livre noir, par Jean-François Amadiou (éditions du Seuil)

Vu par certains comme une simple courroie de transmission, le DRH faillit à sa mission principale de protection de l'emploi, selon Jean-François Amadiou : **« Lorsque se décident les réductions d'effectifs, ils n'ont pas leur mot à dire. »** Ex-DRH d'un site de Sanofi, Jacky Lhoumeau confirme : chargé par sa direction d'organiser un plan social pour 250 salariés sur les 1.400 que compte sa filiale, il doit tenir *« des délais drastiques »* sans avoir voix au chapitre, ni exercer sa responsabilité sociale. Couvert de griefs par les cadres éjectés, isolé dans cette course d'obstacles, ce DRH fait un burn-out quelques mois plus tard.

« Savoir amender un projet, défendre haut et fort des convictions et apprivoiser des indicateurs clefs pour démontrer que le bilan est mesurable implique un mental et un psychisme à toute épreuve », admet Hervé Borensztein, directeur associé de Karistem, qui reconnaît toutefois au DRH une place maîtresse dans l'organisation : *« A part le directeur général, c'est le seul membre de l'organisation à devoir anticiper les évolutions futures en accompagnant les transformations actuelles. »* **Jean-Luc Vergne, ex-DRH de PSA Peugeot Citroën,** approuve : *« La fonction de DRH est bien une fonction de direction générale [...], qui ne peut faire l'impasse sur la performance économique de l'entreprise, mais qui doit l'associer à la performance sociale. »*

Des DRH de plus en plus coupés du terrain

« Peu de DRH ont été préparés, par leur carrière, à tenir des équations aussi paradoxales », admet François Potier, ex-DRH de PPR, aujourd'hui consultant. Pis, **cette fonction transversale s'il en est consacre de moins en moins d'énergie au « H » de son intitulé,** remarque Annick Cohen-Haegel, manager du pôle RH de Cegos, au terme d'une « Radioscopie des DRH » : *« Leur temps de travail est mobilisé par la mise en place des accords que le législateur leur impose, alors que les salariés les attendent sur le relationnel... »*

À LIRE AUSSI

Les DRH ciblent d'une façon toujours plus pointue leurs demandes de conseil

Premiers motifs de consultation, la maîtrise des coûts et l'amélioration de la performance. En creux, les entreprises attendent aussi des consultants qu'ils contribuent à créer de la valeur.

« Or, mettre les mains dans le cambouis est indispensable », répète trivialement Jean-Luc Vergne dans « Itinéraire d'un DRH gâté » (Eyrolles). **Son témoignage revigorant rappelle les fondamentaux du métier : écouter les salariés en direct et non à travers l'e-mail, se rendre dans les usines et les filiales, célébrer les petits et grands moments, « en somme pousser la convivialité, savoir repérer les signaux faibles et communiquer ».** Ce bon sens semble toutefois peu compatible avec les nouveaux modes de collaboration : **« Le plus gros péril ? L'organisation matricielle. Y repérer les hiérarchies et les enjeux en termes de métiers devient complexe »**, pointe Hervé Borensztejn. Quant aux DRH, issus du métier et des opérations, eux aussi changent la donne originelle du poste : *« Pour des novices en RH, la technicité s'apprend, mais la posture du leader qui sait entraîner et montrer la voie, elle, ne s'improvise pas »*, évalue François Potier.

Les DRH en difficulté pour atteindre les objectifs

« Le DRH est certes un assembleur dont l'art est de faire évoluer des dossiers pluriels, mais son Graal est aussi d'introduire un point de désordre dans un schéma établi », poursuit joliment l'ancien DRH. Las, dans nombre d'entreprises, ses bonnes intentions se dissipent vite. *« Ses projets passent au panier, car il n'est guetté que sur l'amélioration de la performance »*, estime Jacky Lhoumeau qui distingue son destin de DRH de terrain de celui de ses confrères du CAC 40, dont les équipes expédient les affaires courantes pour leur laisser le loisir de bâtir une vraie politique RH. De fait, selon une étude ADP, **une majorité des DRH (56 %) éprouvent des difficultés à atteindre leurs objectifs : 53 % pointent un nombre insuffisant de collaborateurs, 47 % un budget trop faible et 29 %... le désintérêt de la direction pour ces enjeux.** *« 50 % des comex du CAC n'abordent jamais les problématiques RH »*, confirme Marianne Laigneau, DRH d'EDF. *« C'est une fonction de frustration, solitaire, qui exige de faire œuvre de conviction, de diplomatie, mais aussi d'expertise économique »*, confie t-elle.

*« C'est aussi **une fonction d'endurance, car le résultat des actions se mesure dans le temps***, ajoute François Potier. *En conséquence, sélectionner avec soin les combats à mener pour mieux les gagner est indispensable. Et il en va de même des convictions, le poste contraint à arbitrer constamment entre les compromis. »*

Le DRH doit être un leader chasseur de tendance

Ce métier a considérablement évolué. Attendu sur l'amélioration de la compétitivité des organisations, « *le DRH se doit aussi de porter une vision stratégique et une parole ambitieuse* », résume Marianne Laigneau. Dans « *Image et rayonnement du DRH, au-delà de l'attendu* » (Manitoba-Les Belles Lettres), Cathy Kopp va plus loin : « *Pour qu'il devienne un partenaire, il sera un chasseur de tendances, une force d'innovation sociale et sortira du cadre assigné.* » **L'ex-DRH d'Accor milite pour une excellence qui leur permettrait d'épauler puis de remplacer le directeur général.** « *Pour celui-là, la différence se jouera alors sur la qualité du leadership, le talent à défendre un budget, à s'extraire de la folle financiarisation des débats et de l'hégémonie du court terme* », décrit François Potier.

Problème : l'adaptation à ces nouvelles données ne convient pas à tous les profils. « *Je suis l'un des dirigeants qui, en quarante ans, a mené le plus de fusions, restructurations, fermetures d'usine.* **Le changement est naturel, mais la nouveauté c'est le rythme, l'ampleur et souvent la brutalité de ces évolutions** », insiste Jean-Luc Vergne, aujourd'hui retiré des affaires. Et visiblement soulagé de l'être.