

Lettre ouverte aux DRH qui n'y croient plus

Par Gilles Verrier,
 Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



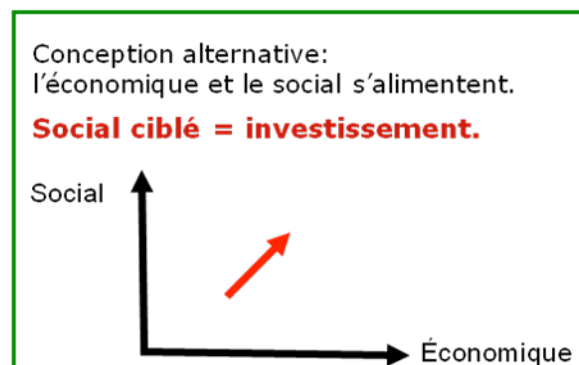
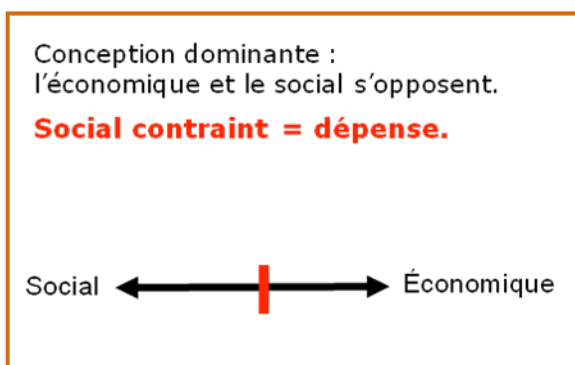
En cette période troublée, de nombreux DRH expriment du découragement et de la lassitude, notamment parmi les trentenaires et les quadras. Démotivés, désabusés, ils assurent leurs responsabilités mais n'y croient plus. Tous les DRH ne sont pas concernés, loin de là, mais le phénomène est suffisamment marqué pour s'y arrêter.

Leur sentiment s'appuie sur des réalités objectives. Tout d'abord la prédominance des réorganisations dans leur activité. Ils ne nient pas la nécessité de ces opérations, mais ce n'est pas ce qui a les amenés à ce métier et la répétition est usante. Plus largement, la financiarisation de l'économie et ce qui a été appelé « la prise de pouvoir de l'actionnaire » ont changé la donne. Pour les DRH, cette évolution se traduit au quotidien par une emprise renforcée des logiques de court terme, les projets de fond étant sacrifiés aux résultats trimestriels. En toile de fond, plus que dans d'autres pays européens, certains décideurs ne voient en l'homme qu'un coût et une contrainte. Chez eux subsiste la conception dominante d'une opposition entre l'économique et le social, héritage culturel direct de notre histoire sociale si bousculée.

D'autant qu'existe une difficulté réelle pour quantifier le retour sur investissement des projets RH. Les tentatives pour mesurer le capital humain sont utiles dans la mesure où elles ancrent la nécessité de ne pas investir à fonds perdus, mais elles sont en grande partie infructueuses : la matière humaine est par nature trop complexe pour pouvoir être mise entièrement en équation.

Dans ce contexte global, la plupart des DRH sont aujourd'hui encore « au fond de la mine », malgré tout ce que nous pouvons entendre sur la fin de la crise. Les projets de développement sont rares, certaines entreprises ne sachant que couper (stratégie du boucher) et non plus développer (stratégie du boulanger.) Les DRH ne sont souvent associés aux projets de l'entreprise qu'en bout de course. Beaucoup sont sur un siège éjectable, avec un certain nombre de DRH de qualité qui sont aujourd'hui « en phase de transition. »

La plupart d'entre nous avons choisi ce métier par vocation, le mot n'est pas trop fort. Avec la conviction qu'en développant l'homme de façon ciblée, nous développerions l'entreprise. .../



/... Conception alternative de celle évoquée plus haut : l'économique et le social s'alimenteraient l'un l'autre. Comment s'étonner que, confrontés à ces réalités, certains DRH renoncent à cette ambition initiale ?

Pourtant, même dans les entreprises qui paraissent les plus rétives, avec les dirigeants les moins ouverts au facteur humain, des marges de manœuvre existent. Sur la base de notre pratique, nous avons identifié 5 voies.

Il s'agit tout d'abord de traiter tout sujet RH en mettant en évidence le lien avec le projet stratégique de l'entreprise. Au-delà de sa pertinence sur le fond, cette approche permet de faire œuvre pédagogique auprès des dirigeants sur la capacité des RH à créer de la valeur. Quand la DRH de la SCOR remet à plat la gestion des carrières, ce n'est pas pour faire des RH, mais pour alimenter le plan à 5 ans de développement international de l'entreprise.

Deuxième voie : partir de « là où les dirigeants ont faim. » Même les moins sensibles aux logiques RH ont des besoins concrets auxquels une démarche opportuniste peut apporter une réponse. La DRH de ce groupe du BTP a tenté pendant deux ans de vendre à sa direction un projet sur l'identité employeur, sans succès. Jusqu'au jour où les pénuries de compétences ont été telles que la demande est venue des

dirigeants opérationnels.

Autre possibilité : s'appuyer sur les attentes des collaborateurs. Elles peuvent constituer un levier d'une grande force auprès des dirigeants. Le DG de Pacifica n'a pas hésité à valider la proposition de sa DRH de construire un référentiel de management après que les collaborateurs aient exprimé dans l'enquête d'opinion leur insatisfaction sur cet item.

Certains DRH sont devenus experts dans leur capacité à instrumentaliser les contraintes législatives nouvelles : plutôt que de tenter d'en limiter l'impact, ils les utilisent pour faire évoluer l'entreprise. Ainsi, alors que de nombreuses entreprises faisaient de l'obligation de négocier sur la GPEC un pur objet de relations sociales, la DRH d'American Express France s'est appuyée sur cette contrainte pour mener avec les dirigeants une réflexion de fond sur la stratégie et ses conséquences sur les métiers et les compétences.

D'autres DRH, enfin, font le choix d'introduire un expert pour rebattre les cartes dans les jeux d'acteurs internes à l'entreprise. L'intervention d'un consultant a ainsi permis à PagesJaunes de redéfinir les missions de la DRH alors que la situation semblait bloquée.

De nombreux DRH continuent à penser, à juste titre, qu'ils font le plus beau métier du monde. Le plus beau... pas le plus facile !

Un projet accompagné par Identité RH : l'audit et la définition de la stratégie RH de la



- Le besoin de l'organisation : la Direction de la Gendarmerie Nationale aborde la perspective du rapprochement avec la Police avec de nombreuses interrogations, voire des inquiétudes quant aux ressentis de ses personnels. Ce contexte est propice au lancement par la DRH d'un audit de ces perceptions.
- La démarche mise en œuvre : l'audit, mené sous formes d'interviews individuelles d'un panel représentatif de 40 personnes, met en évidence des craintes portant sur l'identité de la Gendarmerie, la gestion de la performance, la charge de travail et les pratiques de commandement. C'est sur la base de l'analyse de ces éléments que la stratégie RH d'accompagnement du rapprochement avec la Police est construite et validée.
- Les résultats concrets : la mise en œuvre des plans d'action décidés sur cette base a permis de mener le rapprochement avec la Police en maintenant l'engagement des personnels et en limitant les tensions.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

JUILLET/AOÛT 2011