

Emploi

Patrons, intégrez des DRH dans les Comex !

Par Challenges.fr

Publié le 12-09-2014 à 16h04

TRIBUNE Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie conseil, explique pourquoi la gestion des risques psychosociaux dans l'entreprise nécessite d'intégrer les RH dans les plus hautes sphères de décision.



Un peu moins d'un tiers des entreprises du **CAC 40** (<http://www.challenges.fr/lexique/cac-40.html>) n'ont pas de DRH au sein de leur comité exécutif. Pourtant, leur site internet, véritable vitrine institutionnelle, met systématiquement en avant l'importance du "capital" humain: atout majeur de l'entreprise, sans quoi aucune ambition ne saurait se dessiner. Et de nombreuses entreprises de taille plus modeste font de même.

Pourtant, quand on regarde ce qui se passe sur le terrain, le premier constat est que si le DRH ne siège pas au comité exécutif, aucun lien n'est objectivement posé entre les aspects stratégiques et les ressources humaines. Dans ce cas, la connexion entre "prises de décisions stratégiques" et tensions humaines générées par ces choix stratégiques, demeure quelque peu ténue.

Second constat, ces entreprises vivent avec l'idée préconçue qu'une fois les aspects stratégiques actés, l'organisation va suivre...! L'art de "l'exécution", la capacité à faire correspondre la vision stratégique et la réalité du terrain, est une prouesse purement RH, subtile, et quasi alchimique.

Problématique "RH" pure

Il y a bien une réelle difficulté à envisager que le "rationnel", le "pensé carré", le "non émotionnel" puisse se confronter à de l'intangible, du difficilement prévisible, de l'humain tout simplement.

Ce second constat mène à penser que les tensions humaines/risques psychosociaux sont par essence une problématique "RH" pure. Ce serait donc bien au DRH seul de les anticiper, de les gérer puis de les résoudre et si possible sans "déranger" les parties prenantes: DG, **PDG** (<http://www.challenges.fr/lexique/pdg.html>), DAF, Direction de la communication, qui doivent rester concentrés sur le contenu de leurs missions.

Troisième constat, ces entreprises, qui ne voient pas l'intérêt de faire siéger un DRH au sein du Comex, sont paradoxalement celles qui sont citées en "great place to be" quant à la prévention de leurs tensions humaines.

Elles mettent en place des projets d'envergure, qu'elles présentent de manière élogieuse. Sur la forme, ces projets font rêver, mais dans le fond, ils ne font malheureusement qu'augmenter le malaise de ceux qui sont en charge de faire coïncider la vision stratégique et l'exécution, c'est à dire, les RH, les managers, les responsables d'équipes...

Prévention des risques psychosociaux

Des campagnes de "formations à la prévention des risques psychosociaux" sont parallèlement lancées à grande échelle au sein de l'organisation.

Nouveau paradoxe, les "dispensés" sont... les membre du Comex. Il n'y a donc aucune réflexion d'envergure au plus au niveau sur ce qui peut générer intrinsèquement ce que l'on appelle le stress au travail.

Les managers sont formés à gérer leur stress - c'est à dire à prendre à leur compte toutes les injonctions paradoxales et pressantes - et à ne pas répercuter cette tension – par ailleurs normale - sur leurs collaborateurs afin que ces derniers puissent se concentrer avec efficacité sur leurs missions.

De même, lors des audits de risques psychosociaux à grande échelle: la mise en oeuvre des recommandations n'implique jamais les membres du comex dans le groupe de pilotage !

S'en suit dans 90% des cas, plus de frustration sur le terrain et une grande déception lorsque les espoirs de changement seront déçus.

Que faut-il faire ?

Et si la solution était justement de ne rien faire tant que le DRH n'appartient pas au comex ? Puis, une fois le sujet réglé, si l'on s'interroge sur les autres prérequis à une prévention des tensions humaines au bon niveau, on pourrait envisager qu'avant de s'engager dans un projet dit "vertueux", il faut commencer par établir une cartographie des risques humains au niveau du Comité de Direction lui-même. Il faut avant toute chose qu'une véritable réflexion "appliquée" se mette en place. Chaque membre du Comité de Direction doit prendre un engagement concret, en rapport avec son périmètre de mission. Les risques humains deviennent d'emblée un sujet de Direction et non plus un sujet "RH". Les décisions stratégiques intégreront peu à peu et cette dimension si essentielle qui apporterait enfin aux projets d'envergure de toute entreprise une cohérence entre vision stratégique et réalité terrain.

Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet d'expertise en prévention des risques psychosociaux Artélie conseil (<http://www.artelieconseil.com/spip/#&panel1-1>).

Sur le web : RMC Politique : Emploi : les propositions du Medef – 15/09