

## Le décalogue du DRH (I)

Stéphane Haefliger  
Directeur des ressources humaines à la Banque Privée Espírito Santo et chargé de cours à l'Université de Lausanne  
shaefliger@espiritosanto.com



Et si nous nous amusions à rédiger le décalogue du Directeur des ressources humaines (DRH), c'est-à-dire les dix règles structurantes qui commandent son activité au sein des organisations? Autrement dit, est-il possible de saisir les contraintes essentielles de ce métier, sans langue de bois ni périphrase et de rédiger finalement ce qui est toujours tu? Tentative de détabouisation de la profession, partie I, avec en prolongement, une proposition d'un ouvrage de référence.

### 1. Tu influenceras l'organisation en engageant des talents

Le recrutement est un acte stratégique. Engager de nouveaux collaborateurs, c'est changer le visage de l'organisation. Et procéder à un «upgrade» du portefeuille générique de compétences et d'expériences. Onéreux, mais efficace. Tu soigneras donc particulièrement le processus de recrutement tant sur le plan du pilotage (accélération), du réseautage (communication) et de l'outillage (évaluation). Sans oublier la phase d'intégration et de suivi.

**Pour aller plus loin:** Alain Gavand, Recrutement, les meilleures pratiques, Editions d'Organisation, 2005, 332 p.

### 2. Tu honoreras les cadors, les caciques et les intouchables

La plupart des organisations abritent quelques placardisés tristes ou heureux, c'est selon. Deux raisons justifient la présence de ces chômeurs internalisés: la lâcheté et la reconnaissance managériales. La première vise à éviter un conflit relationnel généralement sanglant. La seconde souhaite accorder au «placardisé» tous ses privilèges de fonction, même si ce dernier n'est plus réellement productif. Révoltant ou généreux? La question n'est pas là. Les pyramides hiérarchiques contiennent autant de secrets que les pyramides égyptiennes. Et chaque organisation a sa propre

histoire. Tu feras donc en sorte, DRH, que tous les troglodytes de l'organisation conservent le respect de tous.

**Pour aller plus loin:** Dominique Lhuillier, Placardisés, des exclus dans l'entreprise, Editions du Seuil, 2002, 234 pages.

### 3. Tu ne seras pas l'otage servile de la Direction générale (DG)

Le rôle du DRH devrait être évalué à l'aune de trois critères fondamentaux: premièrement sa valeur-ajoutée perçue par l'organisation; deuxièmement l'esprit critique et d'innovation qu'il insuffle au sein des équipes de directions; troisièmement sa capacité de construire des liens de partenariat fort avec la DG, lui étant en appui, en soutien et en relai tout en évitant d'en devenir l'otage aveugle. Tu ne deviendras donc pas la voix de ton maître, mais tu sauras rester maître de ta voie.

**Pour aller plus loin:** Edgard Added (et al), Le DRH du troisième millénaire, Editions Village Mondial, 2007, 278 p.

### 4. Tu te tiendras à bonne distance des Commissions du personnel

Devenir le délégué du syndicat des collaborateurs, voilà un piège dans lequel tu ne tomberas point. Car souhaiter se positionner à la bonne distance de la DG ne signifie nullement s'acquiescer avec la frange syndicale révolutionnaire. Tu te frayeras un chemin juste entre les injonctions stratégiques de la DG et les revendications légitimes des collaborateurs.

**Pour aller plus loin:** Xavier Grenet, Joies et tourments d'un DRH. Editions Cerf, 2007, 186 p.

### 5. Tu écouteras et sauras te taire

Bien sûr que le DRH n'est pas le psy de l'organisation. Il n'en a souvent ni les titres, ni la compétence clinique et son bureau ne comporte généralement pas un divan, mais plutôt un «Kardex». Et pourtant l'expérience montre que les collaborateurs comme les cadres souffrent cruellement d'un manque d'écoute. Tu leurs consacreras le meilleur de toi-même et leur offriras du temps de qualité, de la reconnaissance et de l'écoute non-jugementale. Car un bon DRH devrait finalement être jugé sur le nombre de personnes qui franchissent le seuil de son bureau.

**Pour aller plus loin:** Florian Sala, Un psy chez les DRH, Editions d'Organisation, 2004, 208 p.