

Le DRH est-il insensible au stress ?

S'il est un sujet sur lequel les DRH sont régulièrement interrogés par les cabinets de sondage, c'est bien celui du stress de leurs collaborateurs. On évoque également le stress des cadres, celui des patrons... Mais qui s'interroge sur le stress bien spécifique des DRH ?

LE DRH EST-IL INSENSIBLE AU STRESS ?

S'il est un sujet sur lequel les DRH sont régulièrement interrogés par les cabinets de sondage, c'est bien celui du stress de leurs collaborateurs. On évoque également le stress des cadres, celui des patrons... Mais qui s'interroge sur le stress bien spécifique des DRH ?

C'est bien connu, les professionnels RH sont insensibles au stress et traversent les péripéties et les épreuves de leurs missions sans sourciller !

LES SOURCES DE STRESS SPECIFIQUES DU RH – UN COCKTAIL

Les ambiguïtés de la fonction

Bien sûr, le DRH est – comme tout rouage essentiel de l'entreprise – soumis à la pression des objectifs. L'ancien « chef du personnel » devenu aujourd'hui « gestionnaire » de ressources humaines, n'échappe plus à la logique financière et il lui est demandé de participer à la performance économique.

Mais dans le cadre des missions qui lui échoient, cela revient souvent à tenter de faire plus ou mieux avec moins de moyens. Les DRH doivent recruter les meilleurs tout en maîtrisant la politique salariale. Ils sont en charge de la valorisation de la politique sociale mais ont le mauvais rôle quand ils doivent négocier pied à pied les avantages sociaux avec les IRP.

A cela s'ajoute l'ambivalence de la fonction elle-même : le DRH est celui qui recrute mais aussi qui licencie ; il est un soutien possible pour un collaborateur en difficulté mais aussi celui de qui peut venir la sanction ou la promotion à un nouveau poste. Il

doit veiller à offrir des évolutions de carrière attractives tout en maintenant ici et là un certain turnover...

Cette « injonction paradoxale » sous-jacente se retrouve de manière plus ou moins présente dans bon nombre des missions RH. Et elle contribue à elle seule à faire de la fonction RH une mission vécue par beaucoup comme très inconfortable et stressante par nature.

L'isolement, facteur de stress

Les DRH portent souvent seuls leurs dossiers, pour l'intérêt convergent de l'entreprise et des salariés, mais sans nécessairement en avoir la reconnaissance qu'ils méritent.

A moins qu'il ne jouisse d'un statut et d'une autorité fortes (souvent acquise avec l'ancienneté), le DRH doit aller « vendre » nombre de ses projets à une direction générale parfois hermétique aux enjeux stratégiques à moyen terme qui y sont liés. Cet exercice est encore plus pénible sur les sujets qui lui tiennent à cœur (mais dont la rentabilité à moyen ou long terme est difficilement démontrable).

Le DRH souffre également d'une image de marque très variable auprès des collaborateurs. A côté des DRH modernes et enclins à concilier performance économique et humaine, l'archétype du « coupeur de têtes », de celui qui fait le « sale boulot » en période de crise, a la vie dure. Souvent insuffisamment soutenu par la Direction générale, le DRH peut également se trouver privé d'une réelle proximité avec les collaborateurs.



Romain CRISTOFINI

Directeur général
de CAPITAL SANTE
www.capital-sante.fr

Pour beaucoup de DRH, la principale cause de stress réside dans cette solitude de la fonction.

A ce manque de soutien et de reconnaissance s'ajoute parfois une marge de manœuvre réduite par des moyens (financiers entre autres) souvent limités et/ou un dialogue social conflictuel et éprouvant sur le

plan personnel. Si les chantiers délicats ne manquent pas, la marge de manœuvre est souvent très réduite. Selon un modèle bien connu du stress au travail, cette situation constitue une situation de tension très pénible à vivre sur le plan personnel.

LE MAL-ETRE DES AUTRES, UN « STRESSEUR » DE PLUS

Parmi les situations difficiles auxquelles doit faire face le DRH, l'exposition au stress et au mal-être d'autrui occupe une place bien particulière et malheureusement d'actualité.

Les DRH sur le terrain sont souvent en première ligne pour répondre aux demandes, doléances ou plaintes exprimées par un salarié sur sa situation et ses conditions de travail. Dans de tels cas-à-face, le salarié peut parfois exprimer ses émotions de façon brutale ou déstabilisante (crise de sanglots, colère, agressivité).

De tels débordements émotionnels sont de plus en plus fréquents – les salariés expriment avec de plus en plus de force leur stress et leurs émotions sur le lieu de travail – et bien sûr exacerbés lors d'un PSE ou d'une restructuration. Ils ne peuvent laisser

AGENDA 2009

EVENEMENTS RH

■ 1er Congrès national « OBJECTIF MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE », suivi de la Cérémonie de remise des Trophées du « Mieux Vivre en Entreprise » 2009

• Jeudi 19 novembre 2009, aux salons de la Maison des Arts et Métiers (Paris 16e)

Renseignements et inscriptions :
Sabrina DESFONTAINES : 01 47 43 15 63
sabrina.desfontaines@grouperhm.com

■ La Convention Diversité

• le 8 décembre

■ La Cérémonie des Trophées C&B

• Mardi 9 décembre 2009 de 18h30 à 22h30
Renseignements et inscriptions :
Delphine LANCEL : 01 47 43 15 63
delphine.lancel@grouperhm.com

PUBLICATIONS RH

■ La REVUE RH&M

• Parutions en Janvier, Avril, Juin et Octobre
Renseignements et Abonnements :
Karine HERR : 01 47 43 15 63
kherr@grouperhm.com

■ Les Cahiers de la Rémunération Globale

• Parutions en Janvier, Avril, Juin et Octobre
Renseignements et Abonnements :
Delphine LANCEL : 01 47 43 15 63
delphine.lancel@grouperhm.com

LES CLUBS THEMATIQUES RH et RESEAU

■ Ateliers du Club IDS

• Mercredi 28 octobre 2009 de 9h à 12h sur 2 sujets :
« Les Seniors » et « La Réforme de la Formation »
(Lieu : Hôtel ROYAL GARDEN, Paris 8)
• Mercredi 25 novembre 2009 de 9h à 12h, sujet à définir
(Lieu : Hôtel ROYAL GARDEN, Paris 8)

■ Ateliers du Club ORAS

• Jeudi 22 octobre 2009 de 9h à 12h sur le sujet
« Rémunération et Équité » (Lieu : Hôtel ROYAL GARDEN, Paris 8)
• Jeudi 19 novembre 2009 de 9h à 12h, sujet à définir (Lieu : CAAM, Paris 15)
Renseignements IDS/ORAS :
Lydie Fenneteau : 01 47 43 15 63
lydie.fenneteau@grouperhm.com

■ Le Cercle de la Prospective RH - CPRH

Petit-déjeuner débat :
• 18 novembre 2009 : "Performance des comités exécutifs" par Lionel Prudhomme, DGRH Carlson Wagonlits Travel
Séminaires : 2 jours
• 25 et 26 novembre 2009 : « Neurosciences et management, ou le changement »
• 9 et 10 décembre 2009 « Prospective managériale, insuffler l'esprit innovateur dans l'entreprise »
Renseignements et inscriptions :
Audrey BRUGEROLLES : 01 47 43 15 63
audrey.brugerolles@grouperhm.com

LES FORMATIONS DE L'IRF

• Campus ECOFI RH
Les 17, 24 et 25 novembre
Une formation de 3 jours sur les aspects essentiels de la finan-

ce appliqués aux Ressources Humaines :

- > Comprendre les principaux mécanismes financiers et identifier les domaines à risques
- > Savoir contrôler en intégrant les problématiques financières et économiques
- > Améliorer ses marges de manoeuvre en matière de négociation collective
- Renforcer son pouvoir d'influence au sein du CODIR

• Campus Rémunération globale

les 18, 19 et 26 novembre
Ce programme de 3 jours introduit les principes généraux de la rémunération grâce à différents angles d'approche du sujet rémunération. Le principe est de donner les principaux repères théoriques et pratiques, les principes de base en interaction avec la spécificité de l'entreprise : situation économique, climat social, politique interne...
À l'issue de ce séminaire, les participants connaîtront les éléments et techniques pour mieux :
- Connaître les composantes du mix de rémunération.
- Les gérer en fonction des enjeux stratégiques de l'entreprise.
- Savoir conseiller la direction générale, les opérationnels et les partenaires sociaux sur les différents aspects de la rémunération : gestion et communication.

• La rémunération des commerciaux

le 3 décembre
La rémunération est un élément essentiel de la motivation, de l'implication et de la valorisation de vos commerciaux. Elle doit refléter votre stratégie et donner à vos collaborateurs l'envie de conquérir de nouveaux marchés. Alors qu'il est de plus en plus difficile de recruter et de fidéliser des commerciaux, comment bâtir un système de rémunération réellement motivant et prendre en compte les attentes de ses commerciaux ?
> Les enjeux de la fonction commerciale
> Les grands principes d'un système de rémunération des commerciaux
> Auditer et faire évoluer le système de rémunération
> Motivation et fidélisation : comprendre les attentes de vos commerciaux
> Sécuriser les pratiques juridiques de votre système de rémunération

Renseignements et inscriptions :
Daphné MALLEZ : 01 47 43 15 63
daphne.mallez@grouperhm.com

AUTRE

■ 22^{ème} Forum National du Secrétariat

• le 19 novembre 2009 de 10h00 à 17h00
Renseignements et inscriptions :
Isabelle ADDED - DURAND : 01 47 43 15 63
etex1@grouperhm.com

AGENDA 2010

■ Congrès GLOBAL RH 2010 – 7ème édition

• du mardi 23 mars au jeudi 25 mars 2010
Plénière d'ouverture le 23 mars 2010 au Palais Brongniart avec la Cérémonie de remise des Trophées des binômes PDG/DRH 2010.
Renseignements et inscriptions :
Sabrina DESFONTAINES : 01 47 43 15 63
sabrina.desfontaines@grouperhm.com

■ La Semaine Portes Ouvertes sur les RH

• du 21 au 25 juin 2010
Renseignements et Inscriptions :
Isabelle ADDED-DURAND : 01 47 43 15 63
etex1@grouperhm.com

indifférent le plus endurci des DRH. Il en est de même des négociations parfois musclées en CE ou en CHSCT. A nouveau, le DRH peut être exposé à une charge émotionnelle importante, et parfois même faire l'objet d'attaques personnelles.

La confrontation aux tensions humaines représente également une nouvelle source d'interrogation pour le DRH : comment accueillir humainement le mal-être d'autrui sans se laisser déborder ni affecté par celui-ci ? Et comment se protéger sans devenir insensible ni verser dans l'indifférence ou le cynisme ?

COMMENT GARDER LE CAP... ET LA SANTÉ ?

S'il est besoin de le rappeler, charge de travail intense et forte charge émotionnelle se combinent idéalement pour former un terrain propice à l'épuisement professionnelle, plus connu sous le nom de burn-out... S'il porte atteinte de façon durable et sévère à la santé physique, le burn-out mène également à la désillusion, la perte de l'estime de soi et l'insensibilité à la souffrance de l'autre.

Soumis aux impératifs de « gestion », mais acteur soucieux de la préservation et de la valorisation de l'« humain » dans l'entreprise, le DRH est-il condamné à être tiraillé par les deux pôles opposés de sa mission ? Doit-il nécessairement se construire une cuirasse pour mieux se protéger du stress, au risque de verser dans le cynisme ou de déshumaniser l'essence de sa fonction ?

Dans la tempête, l'essentiel, c'est d'abord de garder le cap. Le « cap » du DRH, c'est, au-delà des objectifs assignés, le sens qu'il donne à son action.

S'il sait rester « branché » sur ses valeurs, ses actes et décisions pourront garder une cohérence d'ensemble et faire sens pour lui. Cette « auto-récompense » peut constituer un puissant anti-stress.

Pour rompre avec la solitude inhérente à la fonction, les DRH doivent également cultiver avec soin un cercle de relations et d'amis proches. Avec eux, il pourra échanger sur ces choix, ses doutes et ses problèmes. Ce support social, autre composante essentielle de toute stratégie de gestion du stress, peut se trouver dans l'entreprise, dans la vie privée mais aussi dans une association ou un réseau professionnel. ■