

Le DRH, un acteur efficace pour favoriser la santé au travail ?

Emmanuel Abord de Chatillon
Directeur du Master RH de l'IAE de Grenoble, Chaire management et Santé au Travail
Membre du réseau REFERENCE-RH et de l'AGRH

Céline Desmarais
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud, Chaire Management et Santé au Travail,
Membre de l'AGRH

La fonction RH est-elle efficace dans la lutte contre les risques psychosociaux ?

Depuis une dizaine d'années, les RPS ont pris une place croissante dans le dialogue social et les préoccupations des DRH. Pour autant face à la complexité et la multi-dimensionnalité des questions que soulève la santé au travail, les actions mises en œuvre ne semblent pas toujours à la hauteur. La difficulté à se positionner vis-à-vis des RPS n'est-elle pas significative d'un problème global de posture de la fonction RH ? N'est-ce pas parce que la fonction tend à s'enfermer dans son rôle traditionnel, plus garant de la fiabilité des processus que centré sur l'activité ? Cela se manifeste notamment dans les difficultés à traiter de la question du travail, à avoir une réelle action managériale et à sortir des logiques bureaucratiques et processuelles.

1. L'incapacité à prendre en compte la centralité du travail

Dans l'expression « santé au travail », le mot important, c'est travail ! Pour comprendre les souffrances, pour saisir les mécanismes de l'émergence du bien-être, encore faut-il appréhender l'activité. Mais l'activité que connaissent les DRH, c'est avant tout la leur, celle qui consiste à assurer la paye, vérifier la bonne réalisation des entretiens annuels, monter le plan de formation, réaliser les recrutements, mettre en œuvre un PSE... En mettant avant tout l'accent sur les performances et les compétences, les dispositifs RH se déconnectent de la compréhension et de l'accompagnement du travail.

2. La difficulté à se saisir du management

Les DRH ont toujours eu une certaine timidité à prendre en compte le management. Le RH n'est pas forcément considéré comme légitime pour agir sur le management. Et pourtant, ce que nous a démontré la vague de souffrance psychosociale, c'est que le management a un effet central aussi bien sur la souffrance que sur le bien-être au travail. Les managers ont besoin de l'aide de la fonction RH, non pour comprendre la dernière circulaire produite par les services RH, mais plutôt pour être accompagnés dans leur travail quotidien auprès des hommes et des femmes de l'organisation. Combien de temps un DRH passe-t-il à comprendre le travail de management ? Et si le DRH ne s'en occupe pas, qui va le faire ?

3. L'enfermement dans des logiques processuelles

La fonction Ressources humaines se caractérise avant tout par un ensemble de processus. L'activité centrale du DRH, c'est de les faire vivre. Chaque nouvelle contrainte, chaque nouvel objectif devient un processus de plus à gérer. La fonction contribue ainsi, à sa manière à la construction de ces « machines de gestion » qui viennent alourdir non seulement le fonctionnement de la fonction Ressources Humaines, mais aussi (et surtout !) nos organisations. Créant par là même un ensemble

« d'empêchements de travailler » qui viendront alimenter le stock des facteurs de risques psychosociaux. Le DRH devient ainsi plus ou moins contre son gré un chef de gare qui s'occupe de faire partir le train des process RH à l'heure, peu importe finalement de savoir où ils vont !

Si la fonction RH a souvent tendance à céder aux sirènes de la bureaucratie, tout n'est pas perdu ! Elle est à la croisée des chemins. Il est possible de redéfinir ses missions, de la recentrer sur le travail des salariés et le management en acceptant d'alléger certains processus (qui a calculé le rapport coût/avantage de son dispositif d'évaluation des salariés ou de gestion des compétences ?) et de se focaliser sur ce qui va améliorer le fonctionnement de leur organisation. Il n'y a de richesse que d'hommes, il est (encore...) temps que la fonction s'en rende compte !

Référence :

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2015), Le DRH, un acteur efficace pour favoriser la santé au travail, Chaire Management et Santé au Travail, chaires-iae-grenoble.fr, 2 p.
