

## &gt; MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES

## Des ressources... humaines : le défi du DRH

Désormais classique, la fonction de DRH reste difficile. Comment concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des hommes qui la font vivre ? Xavier Grenet, 35 ans chez Saint-Gobain dont 25 à la tête des RH, nous fait part de son expérience.

**X**avier Grenet a gardé intacte sa capacité à dire les choses. Interrogé par l'un des nombreux managers venus l'écouter à l'Association HEC le 11 décembre dernier, il a ainsi fait une mise au point très claire sur la démotivation présumée des jeunes : "Les gens de notre génération ne doivent pas oublier que nous sommes les parangons du double langage. Il y a 20 ans, les cadres qui fermaient une usine évoquaient un "redéploiement industriel". Maintenant qu'ils sont eux aussi devenus des variables d'ajustement, leur psychologie a évidemment changé. Comme les jeunes, ils veulent du sens et ne pas engager leur vie sur un RBE !"

Le ton est donné. À l'instar des jeunes, Xavier Grenet a voulu et a réussi à donner du sens à son métier, ou plutôt à une "passion" qu'il définit comme la rencontre de "l'enthousiasme inhérent à l'aventure entrepreneuriale et l'attention à ceux qu'elle laisse sur le bord du chemin". Cette position difficile génère évidemment une tension intérieure, mais elle est inévitable. "D'un côté, nous devons contribuer à l'impérieuse nécessité du profit et, de l'autre, être au service des hommes et des femmes de l'entreprise sans jamais oublier en chaque personne sa dimension d'absolu. C'est un combat de tous les jours et le sel de notre métier."

### UN IMPÉRATIF MORAL

Rappelant le célèbre impératif moral d'Emmanuel Kant extrait des *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Xavier Grenet estime que le DRH ne doit pas ramener la personne au statut de ressource, puisqu'il mutile toujours et, paradoxalement, empêche le DRH de remplir sa mission : "Ne penser qu'en ces termes, c'est passer à côté du métier !" Xavier Grenet précise, qu'à ses yeux, DRH devrait plutôt signifier "direction des relations humaines".

Le défi est immense, mais il peut être relevé à condition de s'armer de quatre qualités. À commencer par le courage. "Nous ne devons jamais accepter une remise en cause du respect des personnes, affirme Xavier Grenet. Pour aider les salariés à garder confiance dans la parole de l'entreprise, il ne faut pas tromper la confiance d'un seul d'entre eux."

La capacité d'écoute est la seconde qualité essentielle d'un DRH. Clef d'une indispensable médiation, elle peut débloquent nombre de situations. "Il faut savoir être un médiateur entre celui que nous rencontrons et lui-même. Les gens sont parfois dans l'opacité et ne peuvent pas parler de leur propre situation." Ce rôle exige une bienveillance active et un sens aigu du détail : "Les vrais mots de notre métier sont accueil, reconnaissance, écoute et attention à

l'autre." Au fil de ces décennies de rencontres et d'entretiens, Xavier Grenet a noirci tant de carnets de notes qu'il en a même tiré un livre (voir : en savoir plus en ligne).

Au courage et à la capacité d'écoute, il faut ajouter l'humour. Car le DRH doit savoir s'adapter sans céder sur l'essentiel, tant lorsqu'il dialogue avec les salariés qu'avec les plus hauts dirigeants. Or les grands patrons sont des "fauves" auprès desquels la "morale austère" ne fait plus guère recette. "Il faut toujours mettre les rieurs de son côté !", rappelle Xavier Grenet.

### UN RÉEL POUVOIR D'AGIR

Mais de si hautes ambitions ne risquent-elles pas, confrontées au quotidien, de déboucher sur un grand écart intenable ? Pas si une quatrième qualité est réunie : un professionnalisme à toute épreuve. "Je le précise toujours aux jeunes qui veulent apprendre ce métier : apprenez la boîte à outils !", assène Xavier Grenet. Mais attention cependant aux "pratiques huilées" qui donnent bonne conscience aux dirigeants, voire au DRH, mais qui sont sans effet réel sur les salariés. Combien de fois les entretiens avec les cadres de tel ou tel grand groupe ont dévoilé une réalité très différente de celle des discours officiels...

Armé de toutes ces qualités et de la volonté de vivre au quotidien la "tension intérieure" inhérente à ce métier, le candidat au poste de DRH dispose de réelles possibilités d'agir. "Nous avons plus de pouvoir que nous le croyons dans la mise en œuvre et l'application des décisions", souligne Xavier Grenet. Dans la mesure de ses moyens, le DRH peut donc lui aussi contribuer à faire de l'entreprise un creuset de socialisation, de formation et de responsabilisation. Poussant plus loin encore sa démonstration, Xavier Grenet estime que "chacun, quelle que soit sa place, peut contribuer à faire de l'entreprise un lieu d'humanisation".

Et si vous en parliez à votre DRH ?



"Cahiers : Joies et tourments d'un DRH", de Xavier Grenet, préfacé par Roger Fauroux, aux Éditions du Cerf.



© M. Marill