

«Les DRH jouent un rôle tant de conseiller que d'interface»



Dans le cadre de son Master RH des Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg, **Nathalie Tang-Sussmeier** a réalisé un mémoire intitulé: «Le DRH, fonction stratégique ou personne de pouvoir?»

Dans votre travail de mémoire, vous faites la distinction entre la fonction stratégique du DRH et son pouvoir. Pouvez-vous nous détailler la nuance?

Nathalie Tang-Sussmeier: Le cadre théorique sur lequel nous sommes référés pour notre travail de mémoire est une analyse de contenu sur plusieurs dizaines de manuels de GRH qui révèle un discours dominant postulant pour une fonction RH stratégique et un discours minoritaire qui met en avant **une fonction RH de facilitateur et introduit les notions de pouvoir et de négociation.**

Dans le 1^{er} cas de figure, le DRH est l'acteur principal de la bonne performance économique aux commandes d'une GRH stratégique. Dans le 2^{ème} cas de figure, l'acteur clé n'est plus le DRH, mais la direction dont toutes les décisions stratégiques ont un impact sur la GRH, ainsi que la ligne hiérarchique, qui a son propre point de vue sur ces questions et ses propres intérêts, et avec laquelle il faut négocier la mise en œuvre des outils et politiques. Il ne parvient pas à agir de la manière dont il le souhaite puisque l'organisation ne lui reconnaît pas la légitimité à agir. De plus, l'expertise du DRH n'est plus considérée comme indispensable dans la prise de décision, mais plutôt comme facilitant la mise en œuvre des décisions. Dans cette situation, afin d'atteindre un niveau de statut suffisant pour peser sur l'organisation, il va devoir avoir recours à d'autres ressources que celles prévues par l'organisation, les sources de pouvoir. Il peut, soit avoir recours au pouvoir du marginal sécant qui maîtrise les liens et réseaux relationnels et joue alors le rôle d'intermédiaire entre le monde des collaborateurs et celui de la direction, soit avoir recours au pouvoir de l'aiguilleur qui détient l'information. En d'autres mots, soit l'organisation lui reconnaît la légitimité de sa fonction et le considère comme une fonction stratégique, soit le DRH ne bénéficie pas de cette légitimité et a recours à la négociation et au pouvoir pour asseoir son statut.

Quels sont les résultats principaux de votre enquête?

Si l'on se réfère au cadre théorique, les résultats de notre en-

quête devraient aboutir à une fonction RH stratégique (puisque'il s'agit du discours dominant), mais au final, aucun des deux rôles ne ressort clairement dans les résultats. En effet, la réalité montre une dimension stratégique de la fonction RH plutôt nuancée et une reconnaissance par les collaborateurs et par la ligne hiérarchique plutôt ambivalente. Les DRH jouent un rôle tant de conseiller que d'interface, ce dernier leur conférant un pouvoir du marginal-sécant*.

La fonction RH essaie de se positionner depuis 15 ans en tant que partenaire stratégique. Ces efforts ont-ils porté leurs fruits?

Oui, mais cela ne reste pas suffisant. Il est clair que les DRH tentent de renforcer leur autorité formelle dans le but de se positionner comme partenaire stratégique en recourant par exemple à des systèmes d'indicateurs plus ou moins sophistiqués, mais ils reconnaissent devoir continuer à les optimiser.

Quelles recommandations donneriez-vous à un DRH qui cherche à gagner du pouvoir?

La recherche du pouvoir n'est pas tant une fin en soi; en effet, le pouvoir émerge lorsque l'autorité ne suffit pas. Par conséquent, la fonction RH ne doit cesser de démontrer la valeur ajoutée de son travail par des leviers d'action tels que les indicateurs qui mettent en évidence la contribution des RH à la performance de l'entreprise. Elle doit aussi surtout faire preuve de persévérance. En effet, elle ne doit pas s'endormir sur ses lauriers. Elle doit pouvoir défendre ses projets, mettre en avant ce qu'elle peut offrir, constamment revenir à la charge pour parvenir à convaincre en produisant des signes de sa légitimité et finalement trouver un équilibre entre ce qu'on attend d'elle et ce qu'elle souhaite atteindre. ■

*Selon Crozier et Friedberg, le «marginal-sécant est acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires.»

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

17^{ème} année

Tirage français, certifié REMP
2208 exemplaires

Editeur

Matthias Zimmermann

Swissstaffing

Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

ALMA Medien AG
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10
info@almamedien.ch
www.almamedien.ch

Direction d'édition

Tobias Mengis

Directrice Administration & HR Today Academy

T: 044 269 50 12, info@hrtoday.ch

Service d'insertion Suisse romande

Nathalie Blanchy
T: 079 170 38 22
nb@hrtoday.ch
www.hrtoday.ch/fr/contact

Rédaction

Adresse de contact en Suisse romande:
Marc Benninger, rédacteur en chef
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1
1700 Fribourg, T: 079 430 60 45,
mb@hrtoday.ch
Collaborations: Patricia Michaud,
Francesca Sacco et Christine Bachmann

Contact en Suisse alémanique:
Corinne Päper (CP), rédactrice en chef,
cp@hrtoday.ch

Conseil de rédaction

Guillaume Alexandre (Gates Solutions);
David Giauque (Université de Lausanne);
Ariane de Rahm (experte RH) et Carole
Schwander (Ville de Pully).

Contributions d'auteurs

Karen Azoulay (Conseils pratiques);
Alexandre Curchod (Droit et travail); Ro-
main Bouvy (Roger@Work); Olivier Des-
landes (Chronique); Philippe Guldin (Dé-
bat); Stéphane Haefliger (Think Tank); An-
neta Karavia (Débat); François Larrey
(Formation); Marcel Oertig (Conseils pra-
tiques); Marius Osterfeld (Swissstaffing);
Nathalie Tang-Sussmeier (Recherche); Jérôme
Viguet (Roger@Work); Antoinette
Weibel (Conseils pratiques) et Silvan Win-
kler (Conseils pratiques).

Correctorat

Corinne Gaspard

Graphisme

Stefanie von Däniken

Abonnements

T: 044 269 50 20
abo@hrtoday.ch

Impression

Werner Druck & Medien AG
Leimgrubenweg 9, 4001 Basel
Tel 061 270 15 15

Délai pour les insertions 2/2020

28 février 2020

Délai rédactionnel 2/2020

10 février 2020

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

imprimé en
suisse