

Parfois, il suffit d'une image pour vous venger des aléas de la vie en entreprise

Management Les photos du DRH malmené par des salariés d'Air France ont fait le tour du monde. De façon un peu inavouable, elles nous ont donné le plaisir d'une petite réparation par procuration.

Michel Audétat

michel.audetat@lematindimanche.ch

Veste arrachée, chemise en lambeaux, cravate orpheline sur son torse nu, l'homme hébété semblait sortir de la machine à broser les habits que le professeur Tournesol présentait dans «Le trésor de Rackham Le Rouge». L'image a rapidement fait le tour du monde. Malmené par des salariés en colère, le directeur des ressources humaines d'Air France est tombé du haut des cieux: l'an dernier, le magazine *Stratégies* évoquait Xavier Broseta comme le «DRH qui transforme Air France sans turbulences».

Sur les plans vestimentaire et émotionnel, l'événement a largement éclipsé la Fashion Week qui ouvrait ses portes au même moment à Paris. Le premier ministre Manuel Valls s'est dit «scandalisé» par des «agissements de voyous». Le président François Hollande a dénoncé des «actes inqualifiables». Nicolas Sarkozy a renoué avec la langue gaullienne de 1968 en parlant de «chienlit». Et le mot «lynchage» n'a cessé d'être utilisé par la presse.

Sur les réseaux sociaux, en revanche, le ton n'est pas tout à fait le même. Si beaucoup se disent révoltés par le spectacle d'une humiliation violente, d'autres répliquent en jugeant la violence sociale de la direction d'Air France (2900 suppressions de postes) plus brutale et plus grave. Mais les gazouillis de Twitter ou les pages de Facebook ont aussi véhiculé une légèreté qui ne se retrouve ni chez les politiques, ni dans la presse. Sarcasmes, gags, photomontages... On ne s'est pas gêné pour rire du DRH en guenilles.

Un plaisir inavouable

Qu'y a-t-il derrière ce rire? Sans doute quelque chose d'un peu inavouable. Un plaisir pas tout à fait gratuit. Une consolation voire une sorte de vengeance par procuration: le sentiment d'avoir été soulagé, par ces images, de la sourde irritation que les ressources humaines peuvent susciter au sein des entreprises. Qui n'a pas connu, ici ou là, un DRH qu'il n'a pas porté dans son cœur? Xavier Broseta a dû payer pour d'autres.

Comme le garagiste, le trader ou le journaliste, le DRH ne bénéficie pas particulièrement de la tendresse publique. Le cinéma en témoigne. On se rappelle la DRH sans scrupule que Laurence Boccolini incarne dans «Tu peux garder un secret?» d'Alexandre Arcady. Ou le DRH parano de «Bienvenue chez les Ch'tis»: «On t'a pas vu entrer dans mon bureau?»

Tourné en dérision dans les comédies, le personnage ne s'en sort pas mieux dans le registre dramatique. Dans «Violence des échanges en milieu tempéré» de Jean-Marc Moutout, on tombe sur un salopard au cœur sec traitant de «pédales» tous ceux qui ont des états d'âme à l'heure d'appliquer les plans de licenciements. Et on



Xavier Broseta, le DRH d'Air France malmené par les salariés. L'an dernier, le magazine «Stratégies» l'avait présenté comme «le DRH qui transforme Air France sans turbulences». Reuters/Jacky Naegelen

vient d'en avoir encore la confirmation avec «La loi du marché» de Stéphane Brizé: DRH, c'est le mauvais rôle par excellence.

Maltraité par le cinéma, le personnage ne l'est pas moins par la littérature voire la chanson. «DRH» est aussi un titre de la chanteuse Anaïs sorti l'an dernier: «D comme déconnecté/R comme brasser de l'air/H comme la hache de guerre...» Invariablement ridicule, grotesque, cynique, insens-

sible ou brutal, le DRH ne dispose que d'une seule planche de salut dans les productions artistiques: s'il veut rester humain, il doit se rebeller contre les ressources humaines.

Un être double

Pourquoi si peu d'indulgence? Journaliste française et auteure d'un «Livre noir du management» (Bayard, 2011), Isabelle Bourboulon dit comprendre «le ressentiment» que suscite le

DRH: «Interface entre la direction et les employés, son rôle devrait être celui d'un médiateur. Mais, lorsqu'il y a conflit, c'est toujours du côté de la direction qu'il se retrouve. Il lui est très difficile de surmonter cette tension, quelle que soit sa bonne volonté. C'est sa fonction qui fait de lui un être ambivalent ou double. Pour les salariés qui s'en sont pris à lui, le DRH d'Air France était identifié comme l'homme du patronat.»

Ayant les fesses entre deux chaises, le DRH passe souvent pour un faux-cul. Souffre-t-il de cette fâcheuse position? Sociologue et professeure associée à l'Université de Fribourg, Muriel Surdez n'en est pas persuadée. Pour un ouvrage à paraître, elle a réalisé des entretiens avec des DRH travaillant dans les secteurs de l'horlogerie et de la banque suisses. Et elle en a retiré l'image d'un «monde assez secret, pas facile à pénétrer»,

«Lorsqu'il y a conflit, c'est toujours du côté de la direction que le DRH se retrouve»

Isabelle Bourboulon, journaliste française et auteure du «Livre noir du management».

mais pas déprimé: «En règle générale, ceux qui exercent cette profession en parlent comme d'un motif de fierté.»

«S'il leur arrive de se plaindre, poursuit Muriel Surdez, c'est de ne pas disposer d'une marge de manœuvre suffisante. Ou de ne pas se sentir estimés à leur juste valeur par leur direction. Mais ils ne déplorent pas de devoir gérer des licenciements. Ils se disent même convaincus qu'un bon DRH doit savoir le faire. C'est d'ailleurs essentiel à leur carrière.»

La personne et la fonction

Sans doute le métier est-il plus facile à exercer par beau temps économique. C'est à peu près le cas en Suisse où l'on imagine mal un DRH traité comme celui d'Air France. «L'histoire française nous a habitués à des conflits sociaux radicalisés», relève le sociologue Jean-François Amadiou, professeur en sciences de gestion à l'Université de Paris 1: «Malgré cela, j'ai été surpris et choqué d'entendre certains se réjouir du traitement infligé à Xavier Broseta. C'est admettre la confusion entre la personne et la fonction. Une distinction sur laquelle se fonde notre vie sociale et la démocratie elle-même.»

Auteur de «DRH: le livre noir» (Seuil, 2013), Jean-François Amadiou ne décrit pas non plus une profession souffrante à l'idée de passer pour l'exécuteur des basses œuvres patronales: «Comme les cadres en général, les DRH ne sont pas malheureux.» Toutefois, ajoute-t-il, «ils ont souvent du mal à faire leur autocritique. Ce qui serait nécessaire si les DRH veulent gagner en crédibilité. Pour cela, ils devraient aussi ne pas abuser de leurs discours de com.»

Car le DRH a enterré le «directeur du personnel» à l'ancienne. Enfant du néomanagement qui s'est imposé à partir des années 1990, il s'exprime volontiers dans un sabir technocratique qui n'est pas la langue de Molière: acter, impacter, checker les compétences, outplacement... Le DRH défend ainsi l'idéal qui est le sien: des travailleurs heureux dans une entreprise performante.

A cette fin, les ressources humaines ne cessent d'étendre leur territoire. Elles ne se soucient pas seulement des entretiens d'embauche, de l'évaluation des compétences, de la gestion des carrières ou des licenciements. Mais aussi de vos loisirs, de vos habitudes alimentaires, de votre tabagisme, de votre bonheur. Ce nouvel ordre managérial explique peut-être, lui aussi, le rire réparateur qu'ont pu susciter les images du DRH en guenilles. ●



Avis de l'expert

Maxime Morand

Conseiller en leadership et ressources humaines (www.provoc-actions.com) Ancien DRH du Credit Suisse, de l'Union Bancaire Privée et de Lombard Odier

«Quand les DRH disent vouloir offrir le bonheur au travail, c'est l'arnaque du siècle!»

Les directeurs des ressources humaines souffrent-ils d'être un peu mal aimés?

C'est vrai, il existe une sorte de «DRH bashing». Depuis quelques années, on ne cesse de tenir des colloques sur le rôle exact des DRH. Cela traduit un flottement. Faisant partie du comité de direction, ce qui est une revendication de la profession, les DRH sont partagés entre leur vocation stratégique et le fait d'être utilisé comme une logistique humaine parmi d'autres logistiques: financière, organisationnelle, etc. Il y a une souffrance liée à cette difficulté de positionnement entre les dirigeants d'un côté et les employés qu'ils doivent servir de l'autre. Plus que l'image publique, c'est cela que la profession vit douloureusement. Aujourd'hui, le souci du DRH est de savoir où la direction le place.

Est-il vraiment nécessaire que les DRH s'adressent aux employés en se souciant de leur bonheur au travail?

Vous avez raison, ils tiennent un langage toxique parce qu'il est faux. On a oublié que le mot «travail» vient de «tripalium» qui, en latin, désignait un instrument de torture destiné à entraver un animal ou un esclave. Vouloir offrir le bonheur au travail, c'est l'arnaque du siècle! Les DRH tenant ce langage font souffrir dans la mesure où ils transportent à 4000 mètres d'altitude des gens que la réalité va ramener brutalement sur terre. La revendication du bonheur au travail remonte aux années 1970-1980. C'est une utopie qui peut fonctionner quand la croissance est au rendez-vous. Mais elle ne fonctionne plus quand la croissance devient molle.

Si vous deviez préconiser une seule mesure pour améliorer le travail des DRH?

Il s'agirait de leur permettre de devenir des ingénieurs en organisation, ce qui suppose une crédibilité technique à conquérir. Dans le métier des RH, personne ne calcule le turn over, brut ou net, de la même façon. Personne ne calcule non plus l'absentéisme de la même façon. Il y a donc une absence de cohérence dans les indicateurs des ressources humaines qui interroge l'ensemble de la profession. Autant les comptables sont parvenus à obtenir des plans comptables comparables, autant les RH s'en tiennent à des chiffres intelligemment autistes... C'est une de leurs grandes faiblesses.