



## Management existentiel Vers un DRH happiness partner ?

**Face aux remises en question et aux brouillages d'images nées de la récession et de ses soubresauts, le DRH business partner peine parfois à trouver sa juste place dans la grande reconfiguration stratégique de l'entreprise mondialisée... Et si l'avenir de la fonction était ailleurs ? Et si celle-ci devait se penser au-delà même du positionnement émergent de human partner ? Et si le DRH devait désormais se considérer comme le porte-parole légitime et le relais privilégié d'une aspiration existentielle aussi improbable qu'incongrue : le bonheur au travail ?**

**D**epuis les travaux issus du modèle élaboré par Dave Ulrich (« Human Resource Champions », 1996), nous savons que le DRH complet doit savoir endosser alternativement, et avec efficacité, les casquettes d'expert administratif, d'agent de changement et de partenaire stratégique (business partner). Quant à la quatrième fonction du modèle, celle de champion des employés, jadis dédiée à l'engagement et à la motivation des salariés autour des buts de l'entreprise, la voici désormais investie d'une nouvelle mission : assurer la contre-attaque face aux dysfonctionnements nés de la souffrance au travail et de la radicalisation du risque psycho-social. L'enjeu est clair : afin d'éviter d'être accusé de porter malheur aux salariés, le DRH doit donc envisager très sérieusement de faire leur bonheur... ou du moins d'y contribuer de façon active.

### **Une drôle d'idée : faire le bonheur des salariés**

S'il est commun de reconnaître au DRH la mission de contribuer – via la ressource humaine – à la réussite de l'entreprise et à la satisfaction de ses actionnaires, clients et fournisseurs, il est plus étonnant d'attendre de lui qu'il fasse en sus... le bonheur des collaborateurs ! Et il semble encore plus provocateur d'affirmer que ce dernier puisse constituer l'une des missions essentielles de l'organisation moderne.

D'ailleurs, pourquoi le DRH – plus que le ma-



Par  
**Philippe Gabilliet,**  
professeur  
à l'ESCP  
Europe

nager opérationnel – devait-il se soucier prioritairement de cette dimension ? Pourquoi ne pas en rester à la rémunération équitable, aux conditions de travail satisfaisantes, à la formation adaptée, aux perspectives de carrière ouvertes qui sont au cœur de ses missions, car directement liées au modèle de performance ?

De surcroît, le bonheur des employés a-t-il quoi que ce soit à voir avec la performance attendue d'eux ? Et si oui, quels arbitrages effectuer entre d'une part le bonheur de l'employé et d'autre part la satisfaction du client et

la rémunération de l'actionnaire, binôme souvent considéré comme prioritaire dans ce tiers-cé mystérieux.

### **Existe-t-il une alternative ?**

« Si vous ne croyez pas que le bonheur puisse aider à la performance durable, essayez donc avec le malheur ! » Ainsi pourrait-on répondre à ceux qui continuent à penser que le monde de l'économie, de par sa rationalité affirmée et sa froideur supposée, n'a que faire de ces états d'âme... existentiels. Le mot est lâché ! Et si le management des RH, en particulier par temps de grande turbulence et de fortes remises en question, devait justement affirmer haut et fort cette dimension existentielle ? Et si ce même management devait désormais – afin d'assumer sa finalité de création de valeur sociale (faite de compétence, d'engagement, d'autonomie et de responsabilisation) – poser d'urgence comme champ prioritaire de son action l'intériorité psychologique et morale des collaborateurs de l'en-

■ ■ ■ reprise ? Il restera sans doute toujours possible de créer de la valeur économique en se désintéressant totalement du bonheur de ceux qui y contribuent. Mais il y aura toujours, là aussi, un prix de plus en plus élevé à payer en dommages collatéraux divers, psycho-sociaux ou sociaux tout court.

#### De quel bonheur parle-t-on ?

Le bonheur est une catégorie de l'expérience humaine. Il est le fait de l'individu, du sujet. Il est ce degré selon lequel une personne évalue positivement la qualité de sa vie dans son ensemble. Le bonheur exprime finalement à quel point une personne aime la vie qu'elle a.

« Le DRH happiness partner est là pour contribuer à la création des conditions existentielles du bonheur propres à la sphère du travail. »

n'est pas arrivé quelque part mais est plutôt en marche vers quelque chose. Et c'est la façon dont il est en marche qui le rend heureux. Dans la continuité des modèles issus de la psychologie positive, nous considérons donc le bonheur comme l'élaboration active, par un individu, d'un sentiment global de bien-être chargé de sens. A ce titre, le recours au qualificatif global signifie bien que la sphère du travail a son rôle à tenir dans l'élaboration de ce sentiment, mais que d'autres dynamiques de bonheur se jouent dans les sphères d'intimité (famille), de sociabilité (amis), voire d'intériorité.

Dans cette perspective, la question est donc de savoir dans quelle mesure la fonction RH est à même de contribuer à l'élaboration de ce sentiment de bien-être chargé de sens. La contrepartie étant naturellement un surcroît de satisfaction et d'implication de la part de l'employé.

#### Profession : happiness partner !

Le DRH devient happiness partner à partir de l'instant où ses décisions stratégiques et opérationnelles vont systématiquement chercher à tenir compte de l'élaboration du sentiment global de bien-être chargé de sens par ceux à qui il va demander de les mettre en œuvre. Un DRH peut de même revendiquer la qua-

gement ou de la séparation est venu - de choisir sa nouvelle voie en toute connaissance de cause.

Le DRH happiness partner n'est donc pas là pour faire le bonheur des employés ! Il est là pour contribuer - à son niveau de décideur dans ses domaines de prédilection (gestion du personnel, développement des talents et relations sociales) - à la création des conditions existentielles du bonheur propres à la sphère du travail.

« L'ensemble des perceptions, représentations et ressentis des collaborateurs constituent le nouveau terreau humain de l'entreprise. »

#### Management existentiel

Parvenu à ce stade, le DRH happiness partner peut même envisager d'aller plus loin. Il peut accepter de briser le carcan des catégories classiques de l'entendement organisationnel et proposer le passage progressif à un authentique « management existentiel », fondé sur l'hypothèse que c'est en dernière instance ce qui se passe à l'intérieur du collaborateur qui détermine ce que celui-ci fera (ou ne fera pas) au service de son organisation. Si l'ensemble des croyances, perceptions, représentations et ressentis des collaborateurs de l'entreprise dans leur action quotidienne constitue le nouveau terreau humain de cette dernière, alors les chantiers prioritaires du happiness partnership nous apparaissent d'autant plus clairement :

> le chantier stratégique, à travers l'influence du DRH sur les grands choix d'organisation et d'investissement effectués par le comité de direction, ceux-ci devant refléter des valeurs positives, voire enthousiasmantes aux yeux de la majorité des collaborateurs de l'entreprise ;

> le chantier opérationnel, à travers l'élaboration de procédures RH favorisant l'attitude positive au travail ou des politiques de formation et d'accompagnement professionnel mettant le collaborateur en tant qu'individu « libre et en devenir » au centre du dispositif d'accroissement de ses propres compétences ;

> le chantier relationnel enfin, par la promotion d'un style de communication interne optimiste et énergisant, tant avec les managers qu'avec leurs équipes. ■

« Le bonheur des individus n'est donc pas a priori du ressort de l'entreprise. Et vouloir faire le bonheur de ses salariés peut apparaître naïf, voire suspect. »

lité de happiness partner dès lors qu'il entreprend de convaincre ses collègues dirigeants et managers que le fait de travailler, de faire des efforts et d'obtenir des résultats au service de l'entreprise doit, dans la mesure du possible, constituer pour les employés concernés une expérience de vie globalement positive car :

- > susceptible d'accroître en chacun le sentiment de ses ressources et points forts,
- > donnant à ceux qui la vivent le sentiment de grandir,
- > nourrissant les actions individuelles de perspectives collectives enthousiasmantes,
- > permettant enfin - lorsque le temps du chan-

Le bonheur des individus n'est donc pas a priori du ressort de l'entreprise. Et vouloir faire le bonheur de ses salariés peut apparaître naïf, voire suspect. En la matière, l'accusation de paternalisme n'est jamais bien loin.

Tout au plus peut-on admettre que l'entreprise ne doit pas contribuer au malheur de ceux qui y travaillent. Le bonheur reste d'ailleurs un terme encore peu employé en entreprise. On lui préférera ceux, mieux maîtrisés, de satisfaction, bien-être, reconnaissance, considération, engagement, etc. De même, on ne parlera pas de malheur mais plutôt de souffrance au travail, de stress, de risque psycho-social, de TMS, d'harcèlement, de mobbing, de burnout, etc. On attend certes du DRH qu'il soit sensibilisé à ces thèmes mais leur gestion demeure - sauf crise grave - du ressort des managers d'unités opérationnelles.

#### Le facteur « bonheur des employés » dans une réflexion RH a-t-il un sens ?

Il nous faut revenir à une définition opérationnelle du bonheur, celle des spécialistes des RH n'étant pas obligatoirement celle du psychologue, fut-il du travail. Car le bonheur n'est pas un simple état de contentement observé à un instant donné. Le bonheur apparaît plutôt comme un processus dynamique. Ainsi, celui qui se sent et s'affirme « heureux »