

Management

DRH : 6 principes à suivre pour relever les défis de la crise

Par Charles-Henri Besseyre des Horts, enseignant, avec la revue "Personnel" | 06/11/2013

En période de crise, les DRH doivent savoir faire preuve de frugalité pour relever avec succès les défis qui s'ouvrent aux entreprises. Réflexion nourrie du livre "L'innovation Jugaad" sur les politiques et pratiques à mettre en œuvre par les DRH.

Les six principes de l'innovation Jugaad

- 1 / Rechercher des opportunités dans la diversité
- 2 / Faire plus avec moins
- 3 / Penser et agir de manière flexible
- 4 / Viser la simplicité
- 5 / Intégrer les marginaux et les exclus
- 6 / Suivre son cœur

Source : « L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieux ! », de Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja (Editions Diateino)

Au risque de simplifier les propos des auteurs, on peut regrouper ces six principes en trois thématiques qui peuvent être des guides pour l'action des DRH : le **renforcement de la résilience de l'organisation** (principes 1 et 3), la **recherche de la frugalité dans les pratiques RH** (principes 2 et 4), le **retour de l'humanisme dans les décisions et actions RH** (principes 5 et 6).

Renforcer la résilience de l'organisation

Le premier des principes – [rechercher des opportunités dans la diversité](#) – correspond bien à l'un des principaux enjeux pour les DRH qui sont confrontés depuis quelques années à une situation économique qui les fragilise en les plaçant souvent dans un rôle difficile dans les restructurations à mettre en œuvre. Ce principe leur propose d'**être beaucoup plus proactifs** dans des situations où la seule variable d'ajustement est bien souvent le coût du personnel. Il est temps de montrer un véritable positionnement stratégique des DRH dans les comités de direction en faisant **preuve d'initiative, voire d'innovation pour éviter les réductions d'effectifs** qui pourraient être très préjudiciables à l'entreprise en cas de reprise de l'activité.

Le principe suivant - penser et agir de manière flexible – est au coeur même des démarches de résilience dans lesquelles il est crucial pour les DRH de savoir mettre en place des **politiques et pratiques qui peuvent évoluer rapidement en fonction des contextes** tout en maintenant certains formalismes. On a trop souvent, depuis longtemps, reproché aux DRH d’être des gardiens du temple qui disent « non » à tout. La [mise en œuvre du principe de flexibilité](#) devrait leur permettre de savoir tenir bon sur les règles et les principes lorsqu’ils sont indispensables au fonctionnement de l’entreprise mais aussi de **savoir « lâcher du lest » aux moments opportuns gagnant ainsi une forte légitimité** auprès des managers opérationnels.

La mise en œuvre de ces deux principes devrait **renforcer la capacité de l’entreprise à rebondir**, c’est-à-dire de faire preuve de résilience, dans des contextes difficiles.

Rechercher la frugalité dans les pratiques RH



Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé, HEC Paris Senior Advisor Obea

En ce qui concerne le deuxième des principes de l’innovation Jugaad – faire plus avec moins – les DRH ont connu depuis longtemps une pression forte des équipes dirigeantes pour réaliser des économies d’échelle dans le cas de leur fonction, la fonction RH, qui n’est souvent perçue que comme un centre de coûts qu’il s’agit de minimiser. Il leur faut ici **faire preuve d’inventivité pour réaliser leur mission sans dégrader la qualité des programmes et services RH**. Il est important de montrer aux parties prenantes (managers, collaborateurs, partenaires sociaux, futurs employés, clients...) une capacité à être le « Mac Gyver »⁽¹⁾ des ressources humaines en déployant des initiatives RH reconnues et efficaces pour la réussite de l’entreprise et ceci au moindre coût.

Le principe – viser la simplicité – représente sans doute une petite révolution pour des DRH souvent plus habitués à construire des « usines à gaz » pour se justifier vis-à-vis des autres grandes fonctions perçues comme plus rigoureuses et plus outillées. Le rôle des cabinets conseil est ici déterminant pour expliquer la complexité croissante des processus RH : il faut, selon une majorité d’entre eux, **implémenter des méthodologies et outils de plus en plus complexes pour asseoir la légitimité de la fonction RH**. Mais le défi est ici justement de simplifier au maximum ce qui peut l’être pour rendre lisibles et pertinentes, aux yeux des managers et des collaborateurs, les actions RH dans lesquelles ces derniers seront les acteurs principaux lors de leur mise en œuvre.

Être frugal(e) pour un(e) DRH n’est pas forcément une réalité facile à défendre et à traduire dans les faits : ceci **nécessite, en effet, de la part de ce(cette) DRH du courage et de la conviction**. C’est ainsi, par exemple, que l’on peut comprendre les changements intervenus depuis fin 2012 dans la politique et les pratiques RH de la Société Générale, confrontée aux difficultés de la

banque d'investissement et plus généralement à l'image dégradée du secteur bancaire, et dont le DRH Groupe a courageusement initié un changement profond caractérisé par la frugalité et la simplicité.

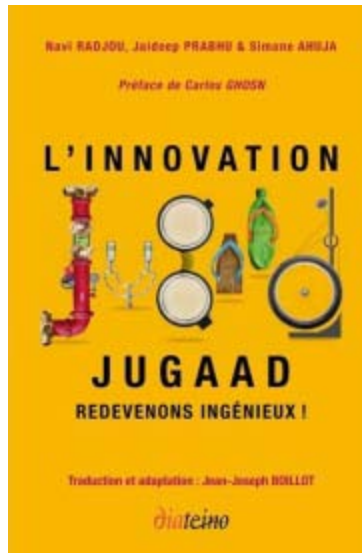
Replacer l'humain au coeur des décisions et actions RH

Le cinquième principe de l'innovation frugale – **intégrer les marginaux et les exclus** – résonne bien avec l'un des enjeux clés pour la fonction RH aujourd'hui : celui de la diversité. Même si certaines critiques s'élèvent à l'encontre des politiques de diversité⁽²⁾, il n'en reste pas moins que l'intégration de personnes en situation d'exclusion du fait d'une discrimination ou d'une autre⁽³⁾ relève non seulement d'une **responsabilité sociétale** mais aussi, et de plus en plus, d'une justification économique par rapport à des marchés et des clients qui sont eux-mêmes de plus en plus divers. Il ne s'agit pas ici de faire preuve d'angélisme, c'est aux DRH à mettre en évidence que l'entreprise peut aussi être bienveillante comme le montre depuis quelques années le mouvement du « care » dans les entreprises nord-américaines.

Le dernier principe – suivre son cœur – ne pourra que faire plaisir aux DRH dont la motivation profonde pour exercer leur métier est celle d'**apporter un peu d'humanisme dans des comités de direction** souvent plus motivés par « la tête et les jambes », c'est-à-dire penser la stratégie et courir après le profit. Les DRH se trouvent, en effet, fréquemment **interpellés par la question du sens et de la gestion des émotions dans l'entreprise** surtout dans certaines [situations de crise comme celle, tragique, des suicides sur le lieu de travail](#). Il leur faut alors suivre leur cœur et démontrer à l'ensemble de l'entreprise que celle-ci est avant toute une communauté de femmes et d'hommes qui poursuivent ensemble un objectif commun : celui de faire réussir l'entreprise. Or cette réussite ne pourra être durable que si l'équipe dirigeante est convaincue par la nécessité d'un équilibre entre un projet économique et un projet humain comme le met en évidence, depuis plusieurs décennies, l'exemple de Danone qui, par exemple, n'a pas hésité à généraliser en 2011 une protection sociale mondiale pour la totalité de ses salariés, y compris dans les pays où celle-ci n'est pas obligatoire.

Sans prétendre ici que l'innovation Jugaad est le Graal pour permettre à la fonction RH de regagner des titres de noblesse, il est raisonnable de penser que l'application d'une partie ou de la totalité des principes proposés dans le livre, publié au printemps 2013, ne pourra que **renforcer l'image de la fonction auprès de ses parties prenantes**. À charge pour les DRH, en cette période de reprise de leur activité quotidienne, de faire la part des choses par rapport à leur métier et l'avenir de leur fonction dans leur entreprise.

Écrit par Charles-Henri Besseyre des Horts, enseignant, avec la revue "Personnel"



Titre : L'Innovation jugaad. Re devenons ingénieux !

Auteurs : Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja

Editeur : Editions Diateino

Date de parution : 12 avril 2013

Nombre de pages : 384

Prix : 24 €

(1) Du nom de la célèbre série Américaine où le héros principal se sort de situations très difficiles avec des solutions élaborées avec beaucoup de débrouillardise au coût minimum.

(2) Amadiou, J.F. (2013) : « DRH, Le Livre Noir », Le Seuil.

(3) Il est bon de rappeler que feu-La Halde, aujourd'hui le Défenseur des Droits, avait identifié 19 critères de discrimination dans l'entreprise.