

# LE DRH FACE AUX NOUVEAUX DEFIS MANAGERIAUX

Par Charles Henri Besseyre des Horts, le 11/11/2015

---

*NDLR : Ce texte, reproduit ici avec l'aimable autorisation de l'auteur, a déjà été publié par la revue Personnel : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.*

---

**Comme nous l'observons depuis des années, Cette période est de nouveau caractérisée par une forte morosité à l'égard des acteurs politiques et économiques car on a rarement vu un désamour aussi marqué vis-à-vis de nos dirigeants quel que soit leur champ d'intervention dans la sphère publique ou privée. Dans un contexte qui n'incite guère à l'optimisme, le parti pris est ici de montrer que les DRH peuvent avoir de bonnes raisons d'être optimistes face aux défis managériaux qui vont impacter nos organisations – petites et grandes, privées et publiques – d'ici à l'horizon 2020.**

Dans les 5 ans à venir, les DRH sont susceptibles d'être des acteurs clés pour permettre à l'entreprise de répondre à ces défis car c'est bien avec les femmes et les hommes, leur enthousiasme et leur engagement, que l'entreprise peut se transformer pour réussir sur des marchés toujours plus complexes, exigeants et compétitifs.

Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible d'identifier cinq défis face auxquels les DRH ont une vraie marge de manœuvre les conduisant à renforcer leur légitimité au sein d'un Comex :

1. des valeurs d'entreprise traduites dans l'action managériale au quotidien,
2. une véritable « dé-hiérarchisation » des structures et des comportements,
3. un respect des personnes et de leurs différences,
4. une nécessité de « retrouver le temps pertinent »[1],
5. le besoin de renforcer une dimension collective par la solidarité et la coopération.

Loin d'être des illusions utopiques, les réponses à ces défis constituent au contraire les clés d'une différenciation de plus en plus nécessaire pour l'entreprise qui cherche à se démarquer de ses concurrents pour fidéliser des clients toujours plus avertis et, bien sûr, attirer et retenir les meilleurs talents dans une perspective de « symétrie des attentions ».

## **Des valeurs d'entreprise traduites dans l'action managériale quotidienne**

Depuis près de trente ans, la question culture d'entreprise[2] est au centre des réflexions managériales pour expliquer la réussite ou l'échec de nos organisations. Souvent présentée comme le ciment qui unit toutes les composantes de l'entreprise, la culture se matérialise la plupart du temps par la formalisation de valeurs qui font l'objet d'une diffusion large dans les actions de communication et de formation. On a même assisté à un regain d'intérêt pour les valeurs d'entreprise dans le cadre de l'internationalisation de nos entreprises qui ont cherché à affirmer dans les valeurs ce qui les différencie des concurrents locaux et internationaux notamment dans les efforts déployés pour renforcer leur marque employeur.

Or la formalisation et la communication des valeurs constituent encore trop souvent une fin en soi au détriment de l'expérience vécue au quotidien par les collaborateurs. A l'heure des réseaux

sociaux – Twitter ou Facebook pour ne citer que les deux plus connus – il est coupable de ne pas traduire dans l'action managériale au quotidien les valeurs affichées par l'entreprise. De fait, les DRH ont ici une belle opportunité[3] pour accroître leur influence dans des entreprises de plus en plus préoccupées par l'éréputation en incitant fortement les managers à mettre en œuvre des pratiques cohérentes avec les valeurs professées.

## **Une véritable « dé-hiérarchisation » des structures et des comportements**

« Rien de nouveau sous le soleil » pourra-t-on dire en revenant ici sur le thème de la disparition de la hiérarchie dans nos organisations mais le problème est que là encore l'écart est grand entre le dire et le faire. Même si les structures sont en effet plus plates, les comportements n'ont souvent pas changé dans nos entreprises. La « logique de l'honneur », comme la décrivait d'Iribarne il y a près d'un quart de siècle[4], prévaut toujours dans leur fonctionnement réel.

Or on assiste avec l'arrivée des générations connectées (Y et bientôt Z) parallèlement à la révolution digitale – qui fait tomber les barrières géographiques, temporelles et technologiques – à une remise en cause profonde des modèles d'organisation. Les DRH doivent se saisir de cette chance pour faire évoluer les comportements managériaux comme on peut l'observer déjà avec des entreprises comme Poult et Sodebo en France dans un secteur, l'industrie alimentaire, où les innovations managériales ne sont pourtant pas légion.

## **Un respect des personnes et de leurs différences**

Si le thème de la diversité a acquis depuis quelques années ses lettres de noblesses jusqu'à en faire pour une entreprise comme le groupe Casino un enjeu stratégique, force est de reconnaître que l'on est encore loin des espoirs suscités dans les réalités observées sur le terrain. Sur la question de l'âge, par exemple, La France reste l'un des pays de l'OCDE où le taux d'emploi des jeunes et des seniors est le plus faible. La diversité du genre est également un autre sujet de déception lorsqu'on observe que la fonction RH reste la plus féminisée des grandes fonctions Comex des entreprises du CAC 40 avec seulement 20 % de femmes[5] !

L'enjeu ici pour les DRH n'est pas seulement la dimension quantitative (% de diversité...) mais aussi la dimension qualitative avec la nécessité pour l'entreprise de « changer de regard ». C'est ici qu'intervient la notion de respect car elle va bien au-delà de celle de reconnaissance en conférant une valeur intrinsèque aux personnes. C'est aux DRH de s'emparer de cette question car c'est une occasion inespérée pour mettre les dirigeants et les managers en face de leurs responsabilités qu'ils affichent de plus en plus comme étant « sociétales ». Les jeunes collaborateurs de la génération Y (et bientôt Z) jugeront de plus en plus leurs managers sur des actes et non des paroles.

## **Une nécessité de « retrouver le temps pertinent »**

Confrontées à une accélération continue du temps[6], nos entreprises sont de plus en plus soumises à la dictature du court-termisme, qu'elle vienne des investisseurs, des clients voire des salariés eux-mêmes. Dans cette perspective, la révolution digitale, quand elle n'est pas maîtrisée, n'a fait qu'aggraver le phénomène avec la connectivité permanente qu'elle permet n'importe où, n'importe quand. Or, la seule fonction transversale caractérisée par un temps plus long, la fonction RH est, la plupart du temps, absente des instances de gouvernance comme le conseil d'administration[7]. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, d'observer de plus en plus de court-termisme dans les décisions de l'entreprise.

De nombreux observateurs s'accordent pour dénoncer le court-termisme qui a conduit à des catastrophes comme la crise financière des subprimes en 2008. C'est encore ici que les DRH

peuvent retrouver de l'optimisme en étant capable de surfer sur la vague émergente de la performance durable avec leur faculté à montrer les retours sur les investissements réalisés dans le capital humain. De ce point de vue, leur maîtrise du phénomène « big data »[8] dans le domaine des données sociales peut être déterminante pour accélérer cette reconnaissance.

## **Le besoin de renforcer une dimension collective par la solidarité et la coopération**

Depuis longtemps tout se passe comme si la fonction RH ne devait plus s'occuper que des individus qui auraient tous des attentes différentes au point de ne constituer qu'une « workforce of one » pour reprendre le titre d'un livre à succès[9]. La reconnaissance de la personne pour ce qu'elle est et ce qu'elle apporte à l'entreprise est certes essentielle mais les excès de l'individualisation sont bien connus pour ne pas s'interroger sur le juste équilibre entre l'individuel et le collectif.

Ce qui semble être aujourd'hui déterminant dans un environnement qui se complexifie est la capacité de l'entreprise à faire coopérer des personnes qui n'y sont pas forcément prêtes, voire même à créer les conditions d'une solidarité en son sein. Les DRH peuvent ici aussi apporter leur contribution au retour d'une certaine dimension collective en utilisant certains leviers comme celui du développement des compétences ou celui du management de la performance.

## **Un optimisme raisonné**

Pour faire face à ces défis managériaux, et à d'autres non mentionnés ici, les DRH peuvent faire preuve aujourd'hui d'un optimisme raisonné car ils sont en première ligne pour permettre à l'entreprise d'y répondre dans les meilleures conditions. Tout passe, en effet, par la capacité de mobilisation des managers et des collaborateurs sur des questions qui peuvent réellement faire la différence entre une entreprise qui réussit sur le moyen et long terme et ses concurrents moins performants. Peut-être alors pourra-t-on enfin redonner un sens noble à la notion du « DRH business partner », notion aujourd'hui si galvaudée dans les réalités observées sur le terrain.

---

[1] Metling B. : Entreprises : retrouver le temps pertinent, Editions Débats Publics, 2014

[2] Thévenet, M : Audit de la culture d'entreprise, Editions d'Organisation, 1986

[3] Eyssette F. & Besseyre des Horts, C.H : Comment la DRH fait sa révolution, Eyrolles, 2014

[4] D'Iribarne, P. : La logique de l'honneur, Le Seuil 1989

[5] Eyssette F. & Besseyre des Horts, C.H., op.cit.

[6] Servan-Schreiber, JL. Trop Vite, Albin Michel, 2010

[7] Metling, B., op.cit.

[8] Besseyre des Horts, C.H. : « L'analytique RH : nouveau graal des DRH ? », Personnel – ANDRH, Décembre 2013, n°545, pp. 68 - 69.

[9] Cantrell, S. & Smith, D. Workforce of One, Harvard Business Press, 2010