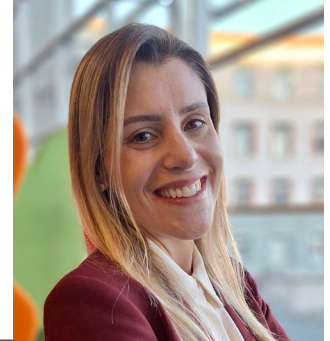


Matière à penser le futur de la fonction RH, Visions RH est une série d'invitations à explorer les grands enjeux à venir des ressources humaines. Initiée par le CEDEP et son programme Rebooting RH, elle s'adresse aux DRH désireux de repenser leur impact et leur rôle stratégique.

04.

VISIONS RH
RENDEZ-VOUS
— Raquel Calbino,
DRH INDUSTRIE MONDE
DE MICHELIN



LA SANTÉ MENTALE DEVIENT UN ENJEU CRUCIAL

Les questions les plus pertinentes à se poser pour un DRH aujourd'hui, selon vous ?

Un DRH doit réfléchir à trois points essentiels : le contexte interne et externe dans lequel il évolue, les risques et les enjeux de son activité, tant au niveau national qu'international, ainsi que les grandes transformations à venir. Ces réflexions sont indispensables pour anticiper les changements et préparer de nouvelles façons de travailler. L'incertitude constitue un autre élément clé. Elle n'est pas nouvelle, mais elle est désormais structurelle. On ne peut plus rassurer les équipes en parlant de « crise passagère ». Le changement est permanent, et cette instabilité génère une forte anxiété. La question centrale devient alors : comment accompagner managers et collaborateurs pour leur permettre de naviguer dans un monde où l'imprévisible, l'incertain sont devenus la norme ?

Votre réponse à ceux qui prédisent la fin du métier de DRH ?

Je n'y crois pas. Bien au contraire, je pense que le métier de DRH – ou le Service du Personnel, comme nous le nommons chez Michelin – vit une transformation majeure, positive et nécessaire. L'intelligence artificielle sera une alliée pour automatiser les tâches répétitives et simplifier les processus, libérant ainsi du temps pour ce qui représente la véritable valeur du métier : la relation humaine et la création de valeur. La machine n'a pas accès à l'émotion, au non-verbal, au contexte.

VISIONS RH

Or, dans un monde soumis à des transformations rapides, l'humain est plus que jamais central tant dans les entreprises que dans la société. La santé mentale, en particulier, devient un enjeu crucial : selon l'OCDE, une personne sur deux connaîtra un problème de santé mentale d'ici 2050. C'est pourquoi avoir des managers humains et des équipes centrées sur le bien-être, engagées et capables de créer de la valeur fera toute la différence pour le monde d'aujourd'hui et de demain.

Votre vision du DRH du futur dans ce contexte ?

Au-delà de ses qualités humaines, le DRH du futur devra adopter une vision globale de l'entreprise et savoir définir ses priorités. Avec des ressources limitées, il est essentiel de se concentrer sur ce qui crée réellement de la valeur pour l'entreprise et pour les collaborateurs. L'équation est complexe : les attentes varient selon les pays et même au sein d'une même usine, avec parfois quatre générations aux besoins différents, même si certaines aspirations sont universelles : carrière et développement, managers humains et proches, respect, et un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les réponses ne peuvent donc plus être standardisées. Il faut trouver le juste équilibre, et cela n'est possible qu'à travers des solutions co-construites avec les managers, les collaborateurs et, lorsque c'est pertinent, les partenaires sociaux. Le rôle des RH est de définir ce qui est important pour l'entreprise, pour les employés et pour la société, en anticipant les tendances et en transformant la culture. Mais cette transformation doit être bâtie à plusieurs mains – non pas par les RH pour tous, mais avec tous. Chez Michelin, cela passe par l'empowerment et l'accountability : donner du pouvoir d'agir et responsabiliser. Cette responsabilisation a un objectif clair : permettre aux personnes de prendre les meilleures décisions au plus près du terrain. Chacun a une part de responsabilité dans le résultat.

Quelles évolutions à prendre en compte par un DRH « visionnaire » ?

Pour moi, cela se regroupe en trois grandes dynamiques : l'évolution des technologies, les changements sociaux et sociétaux, et les nouvelles aspirations des collaborateurs. Qui aurait imaginé, il y a dix ans, un recrutement entièrement à distance ou l'utilisation de ChatGPT pour faciliter certaines tâches ? Qui aurait anticipé l'ampleur des attentes autour du télétravail ? Et qui aurait prédit que la priorité ne serait plus seulement la qualité de vie au travail – sujet abordé

depuis longtemps – mais la qualité de vie globale, alors que la frontière entre vie personnelle et professionnelle devient de plus en plus floue ? À cela s'ajoutent la recherche de sens par les nouvelles générations, la question de la diversité, ainsi que des enjeux cruciaux comme l'éthique dans l'usage de l'IA et la transition environnementale. Un DRH visionnaire ne se contente pas d'accompagner ces évolutions : il les anticipe et les transforme en leviers pour créer des organisations plus humaines, responsables et innovantes.

Comment se former à ces nouveaux défis ?

La curiosité est essentielle : comprendre où va le monde nous prépare mieux aux changements. La clé sera l'apprentissage continu et la capacité d'adaptation. Personnellement, je consacre du temps à lire, écouter des experts et relier les idées. Je travaille aussi sur moi-même. La connaissance de soi est indispensable pour accompagner les autres. Cela passe par la méditation, le coaching et mentoring. J'adhère à la règle des 10-20-70 : 10 % par la formation, 20 % par les échanges, et 70 % dans l'action. En résumé : rester curieux, apprendre en continu et être proche des équipes. C'est ainsi que nous préparons l'avenir.

Quel intérêt à transformer les RH en force stratégique ?

Aucune organisation ne peut être résiliente sans des équipes solides, engagées et préparées aux mutations à venir. Les machines n'apportent pas la performance durable : ce sont les personnes qui la rendent possible. C'est pour cela que les RH doivent être au cœur de la stratégie : attirer, fidéliser, développer les talents, mais aussi anticiper les métiers de demain, préparer les équipes aux transformations futures et développer les compétences en leadership, nécessaires pour les mener. Chez Michelin, nous avons défini une vision claire pour 2030, structurée autour de la création de valeur : pour les personnes, la performance et la planète. Pour les « Personnes » au sein de l'industrie, nous avons établi des objectifs concrets et mesurables, et redéfini le rôle des managers et des équipes RH sur les sites. Grâce à cela, nous avons renforcé la culture de speak up – la prise de parole par les salariés –, réduit le turnover de première année de plus de 30 %, amélioré l'engagement et fait progresser la diversité. Cela démontre clairement que placer les personnes au cœur de la stratégie génère un impact réel et durable.



Rebooting HR est un programme CEDEP hybride unique en son genre car créé par des DRH pour des DRH par un consortium de grandes entreprises internationales dont Michelin, Safran, la SNCF et la RATP. Il propose à des responsables RH expérimenté(e)s et/ou à des postes stratégiques de se préparer aux enjeux de transformation de leur fonction afin d'influencer concrètement le devenir et la performance de leur organisation.

Pour plus d'informations vous pouvez contacter :



Muriel PAILLEUX
muriel.pailleux@cedep.com

Information sur
le programme : [ici](#)

Visitez notre site Internet
[www.cedep.com](#)

Le CEDEP est un club d'Executive Education à but non lucratif. Il accompagne les leaders dans un monde des affaires en constante évolution et les aide à façonner des organisations à impact positif et durable.