

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.

# 03.

VISIONS RH  
RENDEZ-VOUS  
— Camille Dupuy Olléon,  
Managing Director, DRH France  
& Europe Continentale chez HSBC



# LA PREMIÈRE QUALITÉ DU DRH DU FUTUR EST D'ÊTRE CURIEUX

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

Les nombreuses mutations que connaissent notre société suscitent beaucoup de crainte et d'inquiétude. Donc je dirais que la première question à se poser pour un DRH est la suivante : que puis-je pressentir et anticiper aujourd'hui de ce que sera l'impact demain de ces évolutions sur l'emploi et sur le travail ? Je pense à l'intelligence artificielle car ce sujet nous travaille tous tant son périmètre et ses effets sont difficiles à évaluer, mais les tensions géopolitiques ou la question climatique sont aussi critiques. Deuxième question, davantage centrée sur le rôle du DRH au sein de son entreprise : comment puis-je accompagner et équiper au mieux mon CEO et mes collègues pour mener à bien le projet de l'entreprise ? Cela consiste à me demander, en m'appuyant sur sa compréhension de l'organisation en tant que système, ce que je vais pouvoir proposer et mettre en place pour le mettre en œuvre. Et si ce projet n'est pas clair, il faut le « challenger », c'est-à-dire aider à le faire accoucher. On ne peut pas travailler sans cela.

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

C'est une aberration, cela prouve une incompréhension totale de la façon dont fonctionne une entreprise. Si les ressources humaines sont envisagées dans leur aspect purement administratif, bien entendu l'IA peut avoir un impact sur l'emploi dans nos métiers au sens

## VISIONS RH

large. Mais depuis une bonne décennie, la fonction s'est complètement transformée et le DRH est devenu le partenaire stratégique des grandes évolutions de l'organisation. Donc est-ce que la gestion du personnel peut disparaître au profit de l'IA ? Sans doute en grande partie. En revanche, est-ce que la fonction stratégique du DRH peut disparaître ? En aucun cas, cela n'a aucun sens car c'est une fonction pilier des comités exécutifs.

### Votre vision du DRH du futur dans ce cas ?

Pour moi, la première qualité du DRH du futur est d'être curieux. Cela implique en premier lieu de s'intéresser à la stratégie de l'entreprise et aux problématiques des fonctions et des métiers, un préalable indispensable pour pouvoir proposer des solutions pertinentes. La curiosité au-delà et en dehors de l'entreprise est tout aussi essentielle et c'est sans doute ce que l'on ne fait pas bien. C'est tellement difficile de trouver la disponibilité et de s'obliger à prendre ce temps-là. Pourtant, il s'agit d'une véritable responsabilité du DRH. La deuxième qualité importante me semble être l'agilité. C'est la capacité à passer d'un sujet à l'autre, en s'intéressant par exemple aussi bien à la mise en œuvre d'un nouvel accord de télétravail qu'à une ambitieuse stratégie d'évolution de l'emploi. S'il possède ces deux caractéristiques, curiosité et agilité, le DRH du futur peut être moteur dans la transformation de tous les collaborateurs. Un parcours a d'ailleurs été mis en place chez HSBC pour développer ces mêmes qualités : chacune, chacun peut sélectionner sur des plateformes de learning les compétences souhaitées, la démarche est volontaire et sans besoin de validation par quiconque.

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

Comme je l'ai déjà un peu évoqué, la technologie, la géopolitique et le social forment le grand trio d'éléments de contexte qui permettent de réfléchir, la question du climat étant, à mon avis, à rattacher au social. En France plus spécifiquement, un phénomène majeur réside dans le rejet du travail alors que la retraite devient un paradis fantasmé et désiré. Faut-il y voir une recherche de protection contre un environnement perçu, à tort ou à raison, comme hostile ? Quoi qu'il en soit, cela ne peut qu'interroger et interpeller les DRH. Parmi diverses hypothèses et explications, il me semble que le deal entre l'entreprise et les collaborateurs – à savoir « que me donne-t-on en échange de ce que je donne ? », autrement dit le contrat social au-delà du seul contrat de travail – n'est peut-être plus très clair, il a besoin

d'être retravaillé. Et il faut prendre en compte la crainte de l'avenir, génératrice de comportements court-termistes qui ont un impact sur le travail. Tout le monde se méfie de tout désormais.

### Comment se former à ces nouveaux défis ?

Les DRH sont hyper doués pour concevoir des programmes extraordinaires pour le reste du monde mais ils sont rarement très bons pour se former eux-mêmes et, évidemment, c'est une erreur. De même que le champ de ce qu'est la RH au sein de l'entreprise s'est ouvert, il est impératif d'ouvrir le registre de connaissances et de compétences du DRH. Le focus devrait porter sur sa culture générale, sa compréhension des grandes mutations et son habileté à apporter une proposition stratégique. Pour cela, pas de miracle : il faut lire et écouter des trucs intelligents, écrits ou dits par des personnes de qualité. Ce travail de l'esprit au quotidien doit se doubler d'un réflexe : il faut se dire, en voyant apparaître un sujet auquel on ne connaît rien, « je dois investir du temps et faire l'effort d'aller me former ». C'est ainsi qu'il y a deux ans, je suis allée passer la certification AMF sur la finance durable parce que je voulais être à la table des discussions sur ce sujet-là et accompagner sa mise en place. De même, je viens d'aller chercher une expertise externe sur les derniers cas d'usage de l'IA car je me sentais un peu dépassée dans ce domaine. Les échanges entre pairs issus de différentes organisations sont aussi très constructifs.

### Quel intérêt à transformer les RH en force stratégique ?

Je formulerais la question à l'inverse : comment est-ce qu'une entreprise peut ne pas faire du DRH une force stratégique ? En tant que DRH, je verse peut-être un peu dans le wishful thinking mais je pense que dans toutes les sociétés – petites ou grandes – qui réussissent aujourd'hui, cela ne viendrait à l'idée de personne de dire que la fonction qui représente les salariés et l'humain ne doit pas être assise au Comex. Le directeur général vient de moins en moins voir le DRH en disant « j'ai besoin que tu fasses ceci ou cela », mais plutôt « j'ai envie de faire ça, pourrais-tu me conseiller sur la façon d'y parvenir ? » Je constate d'ailleurs qu'il y a de plus en plus de DRH qui sont à la fois DRH et patron de la transformation, ou DRH et patron de l'IA... C'est bien le signe, face aux évolutions en cours, que l'on a compris que l'évolution, la transformation et la réussite de l'entreprise ne peuvent passer que par l'humain et donc, par définition, par le DRH.



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.