

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.

05.

VISIONS RH
RENDEZ-VOUS
— Ilhem Alleaume,
Présidente du REC¹ au Haut-Commissariat
à la Stratégie et au Plan



LE DRH VA ÊTRE AMENÉ À ENTRER DANS LE TRAIN DE L'INNOVATION SOCIALE

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

Plus que jamais, c'est le sujet du défi démographique que je placerais en premier. Cet enjeu engage les DRH à comprendre que l'entreprise fait partie d'un vaste écosystème et à développer une vision prospective. La question démographique touche tout l'hémisphère nord et va déboucher dans les années à venir sur un véritable déséquilibre avec l'hémisphère sud. Il faut s'attendre à une migration des populations et du travail. Cette réalité-là n'est pas seulement liée à la dénatalité, il faut l'appréhender dans ses multiples dimensions qui en décuplent les effets.

Si l'on examine le versant écologique, demain vous allez regarder les conditions thermiques et hydrauliques du territoire sur lequel vous voulez implanter un site industriel. Le verdissement des métiers est souvent évoqué mais on pense très peu à ces conditions exogènes qui influencent directement la géographie de votre activité. De même, il faut prendre en compte les évolutions géopolitiques qui vont amener un déplacement des personnes. On parle beaucoup de l'arrivée des migrants et pas assez de l'exode de talents auquel on assiste. Certains quittent la France et l'Europe pour chercher soit de meilleures conditions pour entreprendre, soit un climat social et politique plus apaisé, sur fond de menace de l'arrivée de l'extrême droite au pouvoir.

C'est pourquoi le sujet du défi démographique va fortement impacter les DRH et je regrette que la grande majorité d'entre eux ne s'en préoccupent pas.

¹ Réseau Emploi Compétences et Prospective Métiers

VISIONS RH

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

Avec tout ce que je viens de vous dire, il n'y aura pas de fin ! Je voudrais revenir cependant sur les campagnes actuelles de communication autour du remplacement de l'humain par l'IA. Il faut bien distinguer le discours marketing qui vise à attirer les investisseurs pour développer ces technologies de l'impact réel de celles-ci sur les emplois. Je n'arrête pas de partager des résultats de recherche qui montrent que les licenciements en cours ne sont pas liés à l'IA. Il faut ajouter que pour nous DRH, la révolution technologique ne va pas aussi vite que ce que le grand public l'imagine. En Europe, il y aura de plus en plus de régulations autour de la souveraineté numérique, de l'usage des algorithmes et des données. Autre frein, en particulier en France, les dynamiques d'apprentissage continu ne sont toujours pas ancrées. Donc on se retrouve en retard sur l'appropriation de ces technologies qui évoluent très vite.

Votre vision du DRH du futur dans ce cas ?

Ceux qui auront une vision et une hauteur de vue sur cette dynamique qui compose l'équation démographique seront en capacité d'accueillir les meilleurs talents chez eux. Aujourd'hui, les acteurs RH maîtrisent bien le dialogue social et la dimension juridique de l'emploi. Mais ils vont aussi devoir s'atteler à la gestion de la compétence et à son hybridation avec la technologie. Car à l'avenir, l'humain sera de plus en plus assisté par cette dernière et les managers vont devoir diriger à la fois des agents IA et des collaborateurs.

Le DRH du futur devra donc comprendre comment organiser le travail dans ce modèle de management hybride, en le décortiquant tâche par tâche, de façon quasi-tayloriste et il aura à creuser de nouvelles questions. Elles sont nombreuses... Qu'est-ce qu'un modèle de management hybride ? Faut-il recruter de la même façon un agent IA et un collaborateur ? Comment accompagner des juniors en bute à la difficulté de trouver de premiers jobs si c'est à la technologie que l'on confie les tâches simples ? Comment développer une expertise si celle-ci est détenue par une IA et que vous n'avez plus à l'éprouver ? Comment gérer la surcharge cognitive sachant que les cerveaux humains ont besoin d'une alternance entre des tâches à faible et à forte valeur ajoutée ? Comment conserver l'esprit critique ? Etc.

Pour comprendre ce qui se joue et être acteur du changement, le DRH devra renforcer sa proximité du terrain et des managers.

D'autres évolutions à prendre en compte par un DRH « visionnaire » ?

J'ai parlé de la dimension géographique et géopolitique de l'équation démographique. Le DRH doit aussi se pencher sur sa dimension sociale, liée au phénomène de « la grande transmission » en Europe. Avec le départ à la retraite des baby-boomers, on va assister à un transfert de patrimoine financier et immobilier massif sur les 10 ans à venir : près de 9000 milliards d'euros vont être transmis aux générations suivantes. Quelle sera la valeur travail dans une France d'héritiers et de rentiers ? Certains collaborateurs n'auront plus envie d'être dans le salariat alors que celui-ci représentera, pour d'autres, une question de survie. Il y a là un facteur de conflit des milieux sociaux, encore peu identifié mais qui va fortement impacter le monde du travail.

La fracture sociale va s'amplifier et le marché immobilier en sortira bouleversé, surtout en France où les biens représentent une part conséquente des héritages. Cela se traduira soit par une explosion des locations touristiques, soit par une bulle et un crash des prix. Peut-être faut-il voir là des opportunités pour les entreprises ? Elles pourraient en profiter pour capter des compétences en construisant des offres de logement attractives favorisant la mobilité des travailleurs. Pour moi, le DRH va être amené à entrer dans le train de l'innovation sociale, c'est capital et cela va prendre de l'ampleur.

Comment se former à ces nouveaux défis ?

Pas par les diplômes actuels, d'où l'importance de la formation continue, en interne ou en externe. La curation des contenus de formation et leur remise en cause doit être permanente et il faut se poser les bonnes questions sans craindre l'esprit critique. Je porte aussi le message d'un changement culturel nécessaire en France afin de développer une culture de collaboration et non de division.

Quel intérêt à transformer les RH en force stratégique ?

La stratégie RH est la boussole qui permet de susciter l'engagement de tous. Si le DRH est ancré dans le réel et en capacité de se projeter dans le futur, participer à la gouvernance lui permet de venir nourrir une vision partagée. Tous les sujets liés au capital humain devraient même entrer dans les conseils d'administration car c'est la ressource qui permet à des entreprises de réussir, en particulier face au défi démographique évoqué. Une organisation qui s'occupe bien de ses collaborateurs est incroyable : elle réussit à les garder et, si vous avez cultivé leur désir d'apprendre, ils sauront s'adapter à l'évolution de vos besoins et rester engagés. Cela suppose de ne pas être focalisé sur le court-terme mais de considérer le temps comme un allié. C'est ma conviction et mon inquiétude car je vois que lorsque les entreprises ne cultivent pas une vision, l'impact sur l'emploi est très important.



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.