

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.

# 01.

VISIONS RH  
PREMIER RENDEZ-VOUS

— Jean AGULHON,  
DRH du groupe RATP



# LES DRH DOIVENT PRENDRE CONSCIENCE DE LA FORCE DE LEUR FONCTION

## La question numéro un à se poser pour un DRH aujourd'hui, selon vous ?

La problématique dont il faut se saisir en priorité, pour la fonction RH mais aussi collectivement, est la question du travail, j'en suis convaincu. Ce sujet a été sous-investi par toutes les parties prenantes dans l'entreprise et dans la société. Or le lieu de travail reste un lieu de socialisation, de solidarité, de construction de projets communs, d'émancipation, où peut se concrétiser l'aspiration fondamentale de chacune et chacun à se réaliser, alors que ce n'est plus trop le cas à l'école, et plus suffisamment dans le domaine de la culture et du sport. La fonction RH a donc un rôle important à jouer dans le «décorsetage» des rigidités et dans la mise en place de dispositifs de dialogue. Chacun estime-t-il disposer, au sein de l'organisation, des conditions pour pouvoir effectuer correctement son travail ? A-t-on l'impression de travailler de façon utile, contributrice, avec fierté ? Rendre cet honneur au travail, c'est se donner les chances de restaurer une relation largement dégradée, source de désengagement et de souffrance pour les personnes, comme de graves difficultés pour les organisations et la société dans son ensemble.

# VISIONS RH

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

Qu'il y ait une modification de la contribution du métier au fonctionnement de l'entreprise, c'est certain.

Qu'il disparaisse, je n'y crois pas une seconde. Je pense que les DRH doivent au contraire prendre conscience de la force de leur fonction. Il est temps de développer leur capacité de prendre des positions, aux côtés des autres fonctions de l'organisation. Dans le collectif où ils s'inscrivent, ils portent une voix singulière.

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

Ma vision repose sur le développement de la part que la fonction RH peut prendre dans le S de RSE, c'est-à-dire la contribution du DRH à l'extension du rôle sociétal de l'entreprise. Tout d'abord, il y a un enjeu important à attribuer ou restituer, par la responsabilisation et l'autonomisation, du «pouvoir d'agir» aux personnes, à tous les niveaux de l'organisation. Vous fabriquez ainsi à la fois de la santé – par le développement de l'estime de soi, la réduction d'un sentiment d'inutilité et la diminution de la pénibilité – de la qualité de travail, et de l'efficacité économique. Et vous contribuez à forger des citoyens informés, concernés et en capacité d'action.

L'organisation d'un bien vivre ensemble autour de valeurs communes est une autre expression de ce rôle sociétal du DRH auquel je tiens beaucoup.

Enfin, la porosité de l'entreprise avec l'extérieur implique d'élargir le dialogue avec les parties prenantes au-delà du premier cercle habituel de l'interne. Dans ce deuxième cercle se trouvent les ONG, associations, collectifs... Peut-être faudra-t-il même inclure, à un moment donné, les influenceurs.

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

Plusieurs éléments de contexte ont un impact majeur sur notre fonction. En particulier, je suis un grand fervent de la diversité quand elle est au service de l'enrichissement du collectif mais soyons très vigilants par rapport à tout ce qui va venir essayer de segmenter, de morceler, de faire voler en éclats le vivre ensemble.

La montée de la désinformation et du complotisme sur les réseaux sociaux est un deuxième élément très inquiétant. Au fond, notre responsabilité consiste à faire travailler ensemble des gens qui ne sont pas d'accord sur tout mais partagent une certaine vision commune de la finalité. Jusqu'à un passé récent, nous pouvions nous appuyer sur des diagnostics partagés pour exercer cette fonction. Cela devient malheureusement de plus en plus difficile de se mettre d'accord sur des évidences et des faits.

L'IA est la troisième donnée essentielle à intégrer dans le futur positionnement de la fonction RH.

Notre responsabilité est double : accompagner les évolutions de compétences consécutives à l'introduction de ces outils, et aider les métiers à définir les usages et les conditions de leur utilisation. Face à la puissance des GAFA, peut-être a-t-on encore, dans l'entreprise, les moyens d'instaurer les règles que les pays n'ont pas réussi à établir. Donnons-nous cette ambition de participer à la construction de l'éthique de l'organisation et de contribuer à en être le gardien.

## Comment se former à ces nouveaux défis ?

La formation n'est peut-être pas le seul moyen de se préparer mais elle est indispensable tout au long de sa vie professionnelle. A 35-40 ans, un super ingénieur ou un super commercial destiné à prendre des responsabilités part se former pour quelques mois en MBA à Stanford, à UCL ou à l'INSEAD... L'équivalent n'existait pas pour la fonction RH en dépit des nombreux enjeux évoqués. C'est pour construire un tel MBA de la fonction RH que le programme Rebooting HR du CEDEP a été construit. Il a été imaginé moins comme un enseignement académique que comme un espace où aiguïser sa curiosité, se confronter avec ses pairs, échanger sur des thématiques précises et partager des mises en situation. Cela suppose un cadre protégé où la confiance est suffisante pour pouvoir exposer ses vulnérabilités et partager ses questionnements. Peut-être manque-t-on aussi de cercles de réflexion RH un peu sophistiqués.

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

J'ai débuté dans un service du personnel et des relations sociales. Il a été rebaptisé service des ressources humaines pour faire plus moderne, puis direction du capital humain. A présent, le terme de chief people officer est en vogue. Ma conviction est que les gens qui travaillent aujourd'hui n'ont pas envie d'être assignés à une fonction de ressource, d'actif ou même de capital – termes qui reflètent la notion de sujétion qui imprègne et structure tous les domaines de la relation au travail. Le rapport à l'autorité et à la légitimité est en train de changer non seulement chez les jeunes, mais dans toute la société. La dimension stratégique de la fonction RH consiste peut-être à faire prendre conscience aux entreprises des aspirations des salariés. Elles me semblent profondes et méritent d'être anticipées et accompagnées, plutôt que d'être subies et de s'exprimer par un profond désengagement qui nuirait au collectif.



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](http://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.