

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.

02.

VISIONS RH
RENDEZ-VOUS
— Frédéric Henrion,
Directeur Global Learning
et Safran University



LE POIDS DES FACTEURS EXOGÈNES SUR LA VIE DE L'ENTREPRISE EST DEVENU ÉNORME

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

Le DRH a besoin, me semble-t-il, de s'interroger sur la manière de renforcer en permanence sa légitimité et la place de sa fonction dans l'organisation. Cette réflexion ne doit pas attendre la survenue d'une crise mais se faire très en amont afin de permettre au DRH d'être utile et actif, c'est-à-dire être capable d'apporter les réponses les plus pertinentes possibles aux besoins du business. Cela suppose d'être capable de penser avant tout le monde à ce qui va se passer demain, qu'il s'agisse de changements internes ou externes à l'organisation, et d'en anticiper l'impact sur les femmes et les hommes qui se trouvent au cœur de son fonctionnement. J'ai toutefois le sentiment que le DRH est souvent meilleur dans l'imagination de l'avenir que dans l'intégration de ce futur au présent de son organisation, alors que sa véritable valeur ajoutée se trouve là.

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

Ce fantasme refait aujourd'hui surface avec la diffusion de l'IA, mais cela revient à oublier les spécificités d'un collectif humain. Cette technologie peut sans doute apporter des progrès dans certains aspects du métier – la paie, l'administration du personnel, une partie de la formation, la data... – mais elle n'assurera jamais cette

VISIONS RH

fonction essentielle du DRH qui consiste à « huiler » en permanence les relations entre les individus, les interactions étant nécessaires mais inévitablement sources de frictions. D'ailleurs, des entreprises qui ont basculé dans le 100% digital après le COVID se heurtent à présent à la difficulté de mener de grandes transformations. Comment s'y prendre si vous ne pouvez pas lire sur le visage de vos collaborateurs leur envie de vous suivre ou leur résistance face au changement ? Tous ces indicateurs, c'est de l'immatériel et ça ne fonctionne qu'en se rencontrant. Une machine ne remplacera jamais ça.

Votre vision du DRH du futur dans ce cas ?

De nombreuses responsabilités qui n'étaient pas données à l'entreprise hier mais qui lui incombent dorénavant auront un impact sur le rôle du DRH du futur.

Une de ses missions majeures sera, à mon avis, d'être le gardien de l'éthique de l'IA et d'une forme d'éthique environnementale. Dans les prochaines années en effet, les équipes vont jouer avec l'IA pour identifier des utilisations intéressantes mais il s'agira de garder en tête un cadre d'utilisation, des valeurs et surtout un esprit critique. Et si l'école et la famille abandonnent ce terrain, il nous reviendra de former les jeunes à l'esprit critique. Quant à la question de l'environnement, si elle n'est pas véritablement intégrée à la fonction ressources humaines à ce stade, cela ne me surprendrait pas que cela change. Car si l'on veut parvenir à préserver la planète, ce sera grâce à la combinaison de gestes et de compétences individuelles, y compris dans nos organisations, et d'un certain nombre d'actions étatiques.

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

Le poids des facteurs exogènes sur la vie de l'entreprise est devenu énorme. Il y a 30 ou 40 ans, il s'agissait surtout de digérer des innovations liées à la technologie. Depuis le COVID, le monde connaît une grande crise par an, et elles se superposent. Donc avant tout, le DRH ne peut pas se permettre de faire l'impasse sur les facteurs géopolitiques. Quand une guerre éclate – qu'elle soit militaire ou commerciale – et oblige l'entreprise à quitter certains pays, il aura à gérer des changements de localisation de sites, des fermetures... On l'expérimente avec le conflit russo-ukrainien ou les surtaxes imposées par le président américain.

Le deuxième élément qui va monter en puissance tient à l'évolution démographique du monde. En Europe en particulier, les natifs des années 1960-1970 vont partir massivement à la retraite d'ici 5 ans. L'ensemble du groupe Safran, par exemple, enregistre un millier de départs en retraite par an. Ce nombre passera à 2000 en

2027, un rythme qui va durer 5 ans au moins. Face à ces évolutions, nous commencerons à avoir du mal à recruter suffisamment d'ingénieurs en Europe avant 2030, nous le savons déjà et il faut l'anticiper. Où les trouverons-nous ? Sans doute au Maroc, au Mexique et en Inde. Corollaire de ces évolutions, la montée en compétence des nouveaux arrivants devra s'organiser et s'accélérer pour maintenir le niveau d'excellence opérationnelle qui est le nôtre. Un autre enjeu lié à la démographie et encore mal appréhendé – et dont le DRH va devoir s'occuper dans les années à venir – concerne la formation de personnes en reconversion. Elles seront de plus en plus nombreuses à avoir une deuxième ou une troisième vie professionnelle, chez le même employeur ou ailleurs.

Comment se former à ces nouveaux défis ?

De toutes les fonctions de l'entreprise, c'est sans doute celle de DRH qui s'est plus enrichie depuis 20 ans, au point de ressembler à un millefeuille. Dès que les effectifs dépassent le millier de personnes, leur rôle devient très complexe et ils sont sur-occupés, donc c'est assez difficile de les former à la fois pour des questions de disponibilité et de motivation. Si vous dites à un DRH « En 2030, tu auras du mal à recruter », il vous répond « D'accord, mais mon problème c'est demain matin ! » Pourtant, un DRH qui accède au Comex doit être capable d'intégrer tous ces facteurs exogènes déjà évoqués, dont les effets sur le collectif humain sont énormes. Les ressources humaines doivent en outre continuer à gagner en crédibilité en matière de data RH pour être entendues par la direction générale quand elles tirent la sonnette d'alarme. Il y a souvent débat, en interne, entre les directions financière et RH pour savoir qui a raison.

Quel intérêt à transformer les RH en fonction stratégique ?

Être un véritable business partner de l'entreprise, c'est donner toute la valeur aux personnes. Le DRH n'est sans doute pas responsable de l'engagement individuel de chaque femme et homme de l'entreprise, mais il est le garant de leur « terrain de jeu ». Si vous voulez disputer une belle partie de foot, il faut une pelouse de qualité pour éviter de se fouler la cheville en courant, un bon esprit d'équipe, des règles claires et respectées, un arbitre juste... Chez Safran, le DRH ne va pas se prononcer sur la taille de la turbine pour fabriquer tel ou tel moteur. En revanche, il va s'assurer que l'organisation visant à le produire permet à chacun de garantir l'espace où s'épanouir. C'est ce qui est passionnant : l'alliance entre l'aspect stratégique de notre métier et le côté très terre-à-terre de la vie de tous les jours, dont nous devons aussi répondre.



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.