

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.

06.

VISIONS RH
RENDEZ-VOUS
— Jean-Claude Le Grand,
Directeur Général des Relations Humaines
chez L'Oréal



LA FORMATION EST UN PRÉALABLE À LA CAPACITÉ À AFFRONTER LE FUTUR

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

Y aura-t-il encore des employés demain et à quoi va ressembler l'emploi ? A l'évidence, ce sont les questions que tout le monde se pose car l'intelligence artificielle, telle qu'on la connaît aujourd'hui, nous a été présentée depuis quatre ans comme l'outil le plus destructeur d'emploi. On nous a dit : l'IA va remplacer tout le monde, nous n'aurons plus besoin de vous. Les analystes de Goldman Sachs ont annoncé la suppression de 300 millions de postes et ceux de McKinsey, plus raisonnables dirais-je avec un peu d'ironie, ont parlé de 60 millions de jobs. Alors où en est-on à présent ? Évidemment, rien de tout cela n'est arrivé. Certains vous répondront que ce n'est pas pour tout de suite mais pour demain. Ces craintes existentielles sont inhérentes à l'homme : nous ne savons pas très bien, ni les uns ni les autres, pourquoi nous sommes là, dans cette époque, et quelle est notre place.

Alors pour quelqu'un comme moi dont le métier est de s'occuper des autres, la question fondamentale aujourd'hui est comment voir loin et garder son calme ? Certes, une transformation technologique est à l'œuvre et, comme toujours dans l'histoire humaine,

VISIONS RH

la plus récente semble la plus importante et la plus menaçante. Et comme à chaque fois, cela crée des perturbations immenses mais peut nous apporter beaucoup. C'est donc une question d'anticipation et d'adaptation.

Dans une entreprise comme L'Oréal, nous restons centrés sur notre cap qui est l'humain et nous avons commencé il y a plusieurs années à aborder ce sujet de l'IA non en partant du principe qu'il faut tout passer par la fenêtre et licencier tout le monde mais en préparant les gens. Et nous avons formé 73.000 personnes

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

Je réponds que ce n'est pas grave parce je ne fais pas un métier de DRH. Mon métier consiste à m'occuper des personnes, ce qui implique de les connaître, les aimer, les accompagner, les orienter, les coacher, les pousser... Cela se joue dans la proximité, aux côtés des managers. Pour moi, L'Oréal c'est la liberté d'être soi-même. Et pour que cette liberté existe, elle doit être accompagnée par une fonction RH forte qui permet l'existence de ces différences. Or, ce modèle est peu en place aujourd'hui dans les grandes entreprises, où la fonction RH est souvent peu considérée. Dans bien des cas, elle décide elle-même d'être peu présente et répond – mal – à certaines injonctions contradictoires du style «Prépare l'avenir mais licencie tout le monde». Est-ce uniquement en mettant à la porte des milliers de gens que les DRH vont gérer les gains de productivité liés à l'IA ? Ne peut-on le faire – et c'est notre choix chez L'Oréal – par des réallocations de ressources et, dans certains cas, des diminutions d'activité et la recreation d'autres ?

Comme toujours, il faut rester les deux pieds sur terre et faire preuve de bon sens, j'en ai fait l'expérience depuis près de 40 ans au travers des crises successives. C'est ainsi qu'au moment du Covid, nous avons anticipé que l'avenir serait au travail hybride. Dans la tech, peut-être que tout peut passer par des ordinateurs à distance mais pas dans l'univers de la beauté où nous devons confronter nos idées, toucher et sentir les produits. Je m'amuse de voir toutes ces entreprises qui, après avoir expliqué que la modernité ultime était de tous travailler à distance, demandent maintenant à leurs employés de revenir cinq jours sur cinq au bureau.

Votre vision du DRH du futur dans ce contexte ?

Tout d'abord, il doit être capable de mettre en œuvre des projets de transformation pour permettre à l'entreprise de s'adapter en permanence à son nouvel écosystème sans craindre les évolutions technologiques. Il est là pour accompagner ces dernières tout en donnant un énorme poids à l'humain. Essayer de voir le plus loin possible et d'anticiper passe aussi par le fait de se poser des questions. Aujourd'hui je m'interroge notamment à propos de l'agent IA : est-il un employé comme les autres ou juste un matricule ? Quand je le nourris de données, suis-je en train de le former ? Je n'ai pas de réponse définitive, on ne sait pas ce qui va se passer demain donc il faut rester très humble. Cela reste une qualité de savoir dire «Je ne sais pas», de douter. On appelle cela la «saine inquiétude» chez L'Oréal, ne pas avoir de certitudes trop ancrées. Vous pouvez cependant bénéficier de l'expérience accumulée par vous-même ou par les autres pour essayer de mieux lire ce qui se passe et pourrait se passer.

Lors du Covid, je me suis ainsi appuyé sur les enseignements tirés de la crise de 1974 par notre Président, François Dalle. Il avait arrêté de recruter entre 1974 et 1976, avec pour conséquence un trou terrible dans la pyramide des âges du groupe. Lorsqu'il a recommencé à embaucher de façon importante, à partir de 1977-1978, il n'avait plus assez de monde autour de lui pour préparer l'avenir. Il nous a dit : «J'ai commis une erreur, ne la commettez pas de nouveau !». Alors en 2020, quand certains sont venus me voir pour me dire d'arrêter de recruter, je leur ai rappelé cette leçon transmise par François Dalle. Et je l'ai toujours à l'esprit quand, aujourd'hui, on vient vous expliquer qu'il faut arrêter tout recrutement de jeunes. Cela n'a aucun sens, c'est stupide. Par définition, l'avenir appartient à la jeunesse..

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

Chez L'Oréal, nos équipes avancent quel que soit le contexte. En tant que citoyens du monde, nous voulons tous un monde ouvert et en paix et que nous propose-t-on en ce moment ? Un monde en guerre où certaines valeurs régressent. Mais une entreprise comme la nôtre est-elle capable d'avoir une unité et de fixer un cap au-delà des conflits ? Oui. Est-ce que la mondialisation est terminée ? Je ne le pense pas. En Ukraine par exemple, tous les jours nos employés sillonnent le pays pour rendre visite aux coiffeurs ukrainiens. Nous réussissons à opérer dans des pays en guerre grâce à des gens comme eux qui démontrent une résilience et un engagement hors du commun, et ont la volonté de défendre leur outil de travail.

VISIONS RH

Notre vision chez L'Oréal consiste toujours à partir des aspirations, non du contexte. On le sait depuis 120 ans, même dans les pires moments de l'humanité, les gens ont gardé leur envie de beauté, de respect. C'est le même raisonnement en ce qui concerne nos employés : qu'est-ce qui les intéresse, les tire vers le haut, leur permet de se sentir mieux ? Prenez le sujet de la transparence salariale. Il y a plus de 2 ans, j'ai demandé à mes équipes de réaliser une enquête d'opinion interne sur les aspirations en la matière. L'Oréal opère dans 180 pays et des dizaines de milliers de collaborateurs ont répondu qu'il existe une aspiration à avoir un peu plus de transparence, de visibilité, de compréhension en Europe et aux États-Unis. C'est ce qui fait que la transparence salariale devient un sujet important pour nous dans ces régions du monde. C'est bien plus fort que de savoir s'il y a une directive européenne, avec des transpositions particulières par pays, comme cela est envisagé en France. En Asie en revanche, il ne s'agit pas d'une aspiration importante.

Comment se former à ces nouveaux défis ?

La formation doit être ancrée sur l'humain et, en permanence, je dote les gens de nouveaux outils qui constituent une boîte de connaissances et de compétences leur permettant d'aborder les nouveaux défis. L'Oréal vient d'investir des dizaines de millions d'euros dans un système unifié RH qui accompagne un projet de transformation de la fonction RH. Moi et mon équipe nous sommes formés au Change Management au travers de la méthode Adkar, développée par Prosci. Plutôt que d'imposer un changement, il s'agit d'y associer les gens et de les embarquer. Nous sommes en train de former à l'IA, à l'art de prompter, à la connaissance des divers modèles. Je crois aussi essentiel que tous les DRH aient une formation de coaching. Plus de 500 ou 600 DRH dans le monde entier l'ont déjà suivi afin d'apprendre à bien dissocier leur fonction RH très concrète et opérationnelle de leur rôle de coach où ils se placent dans une posture d'accompagnement, d'aide et de développement des personnes.

Le lieu de formation, c'est l'entreprise mais l'entreprise ouverte à l'université ou à d'autres dispositifs tels que le CEDEP, où l'on peut rencontrer d'autres entreprises et dirigeants RH et aborder des sujets intéressants pour mes équipes, tels que la sécurité des organisations et des hommes. Les actionnaires de L'Oréal sont très attentifs à la formation et la question est récurrente : avez-vous bien formé et préparé les gens ? Nous investissons cent-dix millions dans ce domaine. Pour nous, la formation est un préalable à la capacité à affronter le futur.

Quel intérêt à transformer les RH en force stratégique ?

Les entreprises qui ont des performances de haut niveau durables reposent sur l'engagement exceptionnel de leurs collaborateurs. Chez L'Oréal, nous opérons dans un marché ultra compétitif et des entreprises se lancent dans la beauté tous les jours. Mais la qualité intrinsèque de nos collaborateurs et une politique humaine et managériale hors du commun nous permet de rester le leader, voilà le secret. On doit tout à l'autre, et l'entreprise est le cœur de ce constat.

Les entreprises qui ont des performances de haut niveau durables reposent sur l'engagement exceptionnel de leurs collaborateurs. Chez L'Oréal, nous opérons dans un marché ultra compétitif et des entreprises se lancent dans la beauté tous les jours. Mais la qualité intrinsèque de nos collaborateurs et une politique humaine et managériale hors du commun nous permet de rester le leader, voilà le secret. On doit tout à l'autre, et l'entreprise est le cœur de ce constat.

Le DRH doit participer au pilotage le plus rapproché de l'entreprise, il ne doit pas être nécessairement au Comex, pour moi la question n'est pas là. Le vrai enjeu est de savoir si les décisions sur les sujets qui importent au DRH, en particulier les castings, se font avec lui ou sans lui. Car la décision cruciale pour une aventure humaine, que ce soit Luis Enrique qui compose l'équipe du PSG ou que ce soit dans l'entreprise, c'est « Qui va jouer ? » Beaucoup de DRH sont au Comex et peu sont dans la décision. Or pour l'être, il faut deux conditions : avoir envie d'exercer ses responsabilités, et être respecté par les autres pour qu'ils écoutent votre point de vue.



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.