

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.

07.

VISIONS RH
RENDEZ-VOUS
— Patrick Benammar,
Conseil et enseignant en stratégie
de développement du capital humain



LE DRH DOIT ÊTRE AU FAIT DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

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

Deux questions me semblent essentielles. La première est de savoir si le capital humain est pris en compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise, et comment. C'est le cas typiquement lors d'un projet d'investissement industriel ou d'un rachat d'actifs : la rentabilité économique est étudiée, en revanche la faisabilité en termes de facteur humain n'est pas souvent examinée. Par ailleurs, il faut se demander quelle est la place des ressources humaines dans la structuration de l'organisation du travail. On parle beaucoup de plans de transformation mais quand on en discute avec des DRH, une majorité d'entre eux reconnaissent en « off » que le processus a échoué dans leur entreprise. La plupart du temps, cela n'a pas abouti car le volet humain a été au mieux un peu négligé, au pire complètement gommé des réflexions. Le sociologue des organisations François Dupuy dont j'ai suivi les enseignements au CEDEP, posait un principe simple : il faut écouter l'organisation pour comprendre ce à quoi les gens adhèrent ou non. C'est ce retour du terrain qui permet d'adapter les plans initiaux à la réalité de l'organisation. Cela permet d'associer les gens et d'accompagner ceux qui souhaitent franchir ce cap de la transformation.

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

La fonction de DRH va évoluer, comme toutes les autres dans des organisations en transformation, mais ce dont on aura beaucoup plus besoin, c'est d'un animateur de la démarche de développement du capital humain sous tous ses aspects : évaluer les impacts RH des décisions,

VISIONS RH

prouver que celles-ci sont justes, se poser en arbitre qui n'hésite pas à siffler la fin du match quand des pratiques semblent incompatibles avec la culture et les valeurs de l'entreprise... Sinon qui d'autre que le DRH va avoir cette sensibilité aigüe à ce qui convient à une organisation ? Une IA ? Il n'y a pas d'émotion dans une machine. Il faut un jugement humain et cette compétence du DRH doit se renforcer, s'hypertrophier dans le futur. Cela restera donc un métier important.

Votre vision du DRH du futur dans ce cas ?

Le DRH devra être moins une technologue ou un spécialiste du droit et davantage un contributeur au renforcement de la présence et de la prise en compte du capital humain, apportant un cadre de décision qui colle au mode de fonctionnement propre à chaque entreprise. Sa place consistera aussi de plus en plus à préparer et entretenir le dialogue pour savoir comment réagir en cas de crise. Prenez le risque cyber : soit on attend, avec le danger de laisser l'organisation se faire laminer, soit on prévoit un processus opératoire connu de tous et il y a une chance de s'en sortir le jour où l'attaque survient. Le DRH devra donc être au fait de la cartographie des risques de l'entreprise qui est un élément majeur du pilotage de l'activité par le conseil d'administration. Il devra être partie prenante dans les discussions liées à ces enjeux sociétaux et environnementaux qui peuvent couler une organisation très rapidement. Lorsque j'étais Vice-Président Learning and Development chez Renault, je participais ainsi au comité des risques, au comité d'éthique et au comité RSE.

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

On les retrouve dans la cartographie des risques. Il est bon de ne pas laisser le DRH en dehors des sujets géopolitiques, quand certaines activités se trouvent dans des territoires exposés à des conflits ou à des mouvements politiques. Le DRH ne peut pas non plus rester spectateur face à l'impact des enjeux climatiques sur les conditions de travail, par exemple si la température peut grimper à 50° dans certaines usines. On peut ajouter les risques sismiques ou la menace cyber déjà évoquée. Du jour au lendemain, votre activité peut s'arrêter. Quant aux risques sociaux, ils sont multiples. Ainsi si l'entreprise rachète un actif, peut-elle y trouver des plans de retraite non financés, des problèmes éthiques pouvant entraîner une dégradation d'image, des problématiques de discrimination, des difficultés relationnelles avec une administration du travail ou des syndicats dans certains pays ?

C'est au DRH de s'assurer que ces enjeux ont bien été pris en compte et que les réponses apportées sont satisfaisantes, en amont de la décision d'y aller ou pas. Pourtant il n'est pas toujours convié à la table des discussions.

Comment se former à ces nouveaux défis ?

Il n'y a pas une seule bonne méthode pour se former ni pour apprendre mais les formations que j'appellerais « structurantes » sont celles qui permettent d'avoir une réflexion globale sur ce que sera la fonction de DRH demain. En venant travailler tout l'environnement du rôle, on va gagner en maturité, identifier ses vrais challenges voire expérimenter des choses nouvelles, et apprendre des autres en interagissant avec ses pairs. C'est précieux de bénéficier d'un cadre où l'on peut exprimer ses doutes alors que dans l'entreprise, c'est compliqué pour un DRH de dire qu'il ne sait pas comment faire. La formation peut aussi aider à développer son style personnel de management RH et à donner de la visibilité à ce que l'on fait. Malheureusement, le marché de la formation des DRH est très fragmenté et il n'existe pas de systèmes de certification vraiment crédibles, comparables à ceux des juristes et des financiers. Cela dessert nos métiers RH avec pour conséquence une faible reconnaissance au sein des organisations et un moindre attrait auprès des jeunes.

Quel intérêt à transformer les RH en force stratégique ?

Assez souvent, le directeur général a tendance à dire « la stratégie c'est moi », tandis que le DRH va trouver comment « vendre » cette stratégie aux partenaires sociaux et au corps social. Tout dépend bien sûr des organisations et des personnalités mais, sur le principe, on ne devrait même pas se poser la question d'associer ou non le DRH aux décisions stratégiques. Personne ne s'interroge de la sorte pour le directeur financier ou le directeur juridique, ce qui montre bien qu'il y a un problème. Peut-être pourrait-on s'inspirer du modèle allemand qui consiste à refaire un tour de table jusqu'à trouver un consensus, qui ne sera validé qu'après accord du DRH ? En France, on a du mal à entrer dans les instances où se prennent des décisions stratégiques, qu'il s'agisse des Comex, Codir, conseils d'administration ou même des fonds d'investissement... C'est pourquoi le facteur humain n'aura pas forcément été pris en compte à sa juste place et le DRH passera son temps à dire « je pense que vous avez raté un truc ». On peut cependant le réassocier sans l'inviter partout et en le mettant en valeur dans certaines réunions ou comités tels que le comité des parties prenantes quand l'entreprise en est dotée.



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.