



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du jeudi 24 novembre 2011**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**DRH : Fonction d'avenir ? Prospective et enjeux pour sa survie**

Intervenant :

**Frank Bournois,**  
**Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du CFFOP**  
**& Président de la commission d'évaluation des formations**  
**des diplômés de gestion.**

\*\*\*\*\*

**Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :**

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, **Patrick Rissel**, Directeur des relations humaines de l'**Apec**, et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Frank Bournois**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **deuxième année** et de celui de **Kurt Salmon**, anciennement Ineum Consulting, pour cette **troisième année**. Le cercle Humania entre dans sa septième année d'expérience et d'existence.



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Claude Bodeau, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

**Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**

Monsieur le Ministre,  
Mesdames et Messieurs,  
Bonsoir.

Je suis ravi de vous accueillir ce soir à plusieurs titres. D'abord car nous avons un invité que je connais depuis de longues années. Invité avec qui j'ai usé mes costumes dans différents univers et je laisserai Ghislain raconter ces éléments.

Franck, je suis ravi de t'accueillir. Un certain nombre de personnes absentes ce soir auraient été ravi d'être présent et venir d'écouter. Merci à toi d'être là.

Quelques mots pour ceux qui viennent de loin. Michel Gambassi qui vient d'Avignon, DRH de GSE. Merci pour sa participation.

Je suis aussi content pour un autre point. Etant un ancien jeune cifopien, pour la petite histoire, j'avais dit un jour à Frank Bournois, que dans les fonctions que j'exerçais, car j'ai été opérationnel pendant 11 ans dans les fonctions RH, notamment et à la direction générale, je manquais de vernis à la fois en matière de droit et de connaissance globale dans le monde des RH. Frank n'a eu qu'un mot et m'a dit de penser à un format d'études qui est l'exécutive et de venir avec lui en 2003 ou 2004. Puis, j'ai recruté chez Kurt Salmon des consultants qui étaient plus anciens que moi dans leurs diplômes. C'était royal. Merci encore, Frank, pour cette période et pour tout le travail que j'ai eu à faire en droit pour pouvoir passer brillamment les épreuves.

Quelques actualités sur Kurt Salmon : l'un des sujets sur lesquels nous travaillons actuellement avec vous-mêmes DRH, concerne la pénibilité. La fédération des entreprises de propreté- FEP - représentée par Loÿs Guyonnet qui est présent dans la salle, m'a donné l'autorisation d'en parler. C'est très intéressant.

Gilbert David, un membre de mon équipe, travaille quant à lui sur le déploiement du management à l'internationale, choix des outils, mise en place des processus, etc.....J'en ai parlé avec un certain nombre d'entre vous, cela a l'air d'être dans l'air du temps, à la mode. C'est vrai que nous y travaillons. Nous travaillons aussi sur les 2<sup>èmes</sup> phases des CSP : comment faire évoluer les modèles d'organisation, comment les améliorer. Nous avons aussi beaucoup de sujets sur la rémunération, sur la communication autour de la rémunération, sur tous les accords que vous avez signés et la mise en place, sur l'intéressement aussi.

J'ajoute aussi les thèmes sur tout ce qui est de la revisite de vos processus de rémunération variable, directe ou indirecte, tout vos prévisionnels 2012, comment comptez-vous les traiter durant l'année 2012 ?

Il y a très peu de Cabinets qui travaillent sur ce type de sujet et nous venons d'ailleurs de gagner un compte très important en matière de conseils et de diagnostics sur les rémunérations directes et indirects. Nous travaillons aussi sur les accords GPEC, il y a une volonté de votre part d'aller sur les accords GPEC, il y a de nouvelles signatures d'accords GPEC dans le public comme dans le privé. En termes de GPEC, j'ai rencontré le Général Renard de l'armée de terre qui avait une approche remarquable et très intéressante de la GPEC. Son approche est en avance par rapport à un certain nombre d'entreprises privées.

Vous nous avez demandé de travailler sur le BSI, nous avons donc des dossiers sur le BSI qui est très en lien avec le sujet des rémunérations. Le thème du Contrôle de gestion sociale s'est un peu essoufflé mais revient sur le devant de la scène. Sur la partie Management, les grandes tendances d'aujourd'hui sont le cadre de proximité, aidez-nous à faire en sorte que le message entre le Top, le Down, le Down et le Top ...passe le mieux et que nous ayons des gens qui aient envie de travailler avec nous à l'évolution de nos entreprises. Nous nous sommes dotés de coachs certifiés.

L'autre sujet qui ressort en termes de management est la cohésion des équipes. On s'aperçoit qu'on nous demande de venir pour que les équipes travaillent plus en collaboration entre elles, que les projets aboutissent plus vites et coutent moins chers. Nos clients sont prêts à aller plus loin dans le Comex, dans le codir pour que l'ensemble de ces sujets puisse avancer et réellement produire les effets induits. Nous avons d'ailleurs fait cette semaine un séminaire à Marcoussis pour un de nos clients présents dans la salle. Nous avons dû amener la « patte rugby » pour changer et aérer les choses. On revoit ce type de demande qui avait un peu disparu même si le contexte est difficile et les budgets serrés.

Un sujet qui, heureusement ou malheureusement, se développe est tout ce qui est accompagné lors des cessions ou transferts d'activités ... c'est un domaine où nous sommes intervenus.

Le dernier sujet à la mode au sein de Kurt Salmon est cadre/non cadre, leur impact. On commence à avoir des demandes de diagnostic sur ce qui se passerait demain si nous allions au bout de la réflexion européenne, c'est-à-dire, le statut cadre en France ne pourrait pas se pérenniser avec des avantages différents des non-cadres. C'est un travail différent sur lequel nous avons fait une très belle étude qui vous est remise ce soir. On a eu le plaisir d'avoir le Professeur Galambaud qui nous apporté son éclairage. Cela a été repris par les journalistes et je pense que ce sera un sujet qui sera à reprendre dans les semaines à venir. En attendant, avec un peu d'avance, je pense que 2012 ne va pas être facile à gérer et encore moins le 2<sup>ème</sup> semestre après les élections, en termes d'évolutions que nous aurons à gérer. L'ensemble de mes équipes et moi-même seront là à vos cotés en cas de besoin.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite à tous une bonne soirée.  
(Applaudissements)

\*\*\*\*\*

**Intervention de Frank Bournois, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du CFFOP & Président de la commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion.**

Monsieur le Ministre,  
Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil et bonsoir à toutes & à tous,

C'est un énorme plaisir d'être ici. Je n'avais pas imaginé un instant que Humania dont les lettres composent finalement le nom ami, mais « mise à nu » aussi. Nous avons donc l'anagramme d'Humania. Les grandes formules d'accueil ont été faites par Ghislain. Je vais remercier l'organisateur, saluer les amis, nombreux, et je suis surpris par la proportion de personnes que j'ai eu l'occasion de connaître, c'est

extrêmement plaisant. Il ne s'agit pas d'une leçon mais plutôt d'un partage de convictions.

Je sais que le Président Francis Mer y tient beaucoup, et je vais essayer d'aller dans ce sens. Ma passion et cela a été dit sont les sciences de gestion et non l'économie au sens macro-économique, la passion pour l'entreprise et la grande organisation. Je suis particulièrement spécialisé sur les entreprises de plus de 10 000 salariés, cela en fait 85 en France et 480 en Europe. C'est un petit monde plaisant et ce qui me passionne également est la prospective qui va aider les dirigeants dans un contexte futur. Je vais partager avec vous ce soir un certain nombre de convictions sur les grands changements. Naturellement, je vais aborder les implications de tout cela pour les dirigeants et les DRH.

Francis Mer me demandait tout à l'heure comment je pouvais connaître autant de monde, je lui ai répondu que je suis comme une abeille qui va butiner. Je butine dans les organisations de grande taille et ce que je vais vous dire ce soir est le fruit à la fois de recherches internationales, de prospectives faites ici ou là mais aussi le fruit d'échanges avec vous ici et en Europe.

La population des DRH est techniquement, sur la base de 7 800 entreprises de plus de 250 personnes en France, évaluée à 64 000 personnes. Vous en représentez d'ailleurs une couche tout à fait intéressante. 4 500 personnes dans les associations professionnelles, c'est à peu près la même taille que la population des notaires.

Le message clé que je souhaite vous passer ce soir est le suivant : d'ici 2020, le DRH est une fonction, des acteurs qui vont être de plus en plus confrontés à la question de la gestion du risque et des risques nouveaux qui sont parfaitement identifiés et repérés que je vais vous énumérer sous formes de 10 messages. Je vous propose de voyager à l'horizon 2020 sur les grands points de transformation. Certains d'entre vous le vivent déjà dans leurs propres organisations. Nous sommes dans un contexte d'économie stagnante si ce n'est de récession, de finance publique difficile avec le groupe USA/Europe avec un chômage qui sera autour de 10 %.

L'idée générale est la gestion du risque dans un cadre où le vent et la direction du vent en matière de management et de ressources humaines soufflent quand même largement depuis les USA et le monde anglo-saxon apportant deux caractéristiques majeurs : un besoin de plus en plus fort de formaliser des processus et des pratiques, cela est typique de la culture anglo-saxonne et cela risque de s'accroître. Je ne suis pas en train de dire que l'informatisation va conduire à plus de performances nécessairement. Je ne sais pas s'il y a des amis de Danone ou de L'Oréal ici ce soir qui me diront le contraire, mais le vent en général est à la fois l'informatisation et un phénomène de société depuis les années 90 avec internet qui a accentué tout ceci. C'est le vent de la transparence à tout niveau de l'organisation.

Le premier message est un message d'internationalisation. On pourrait croire que le discours sur les relocalisations fera disparaître la réalité de l'internationalisation. Je discutais l'autre jour avec des experts sur le commerce extérieur et évidemment il ya des grandes différences entre les pays européens. La France, c'est 35 entreprises dans le TOP 500 en termes de grosses fortunes. 34 allemandes et 30 britanniques à peu près. Dans ces grandes organisations, il va y avoir des conséquences de l'internationalisation sur au moins deux points : un besoin de plus grande flexibilité. J'en parlais un peu avec Sylvie Mallet du groupe Carrefour. Cette internationalisation connaîtra des avatars en fonction des pays et des taux de chômage et du protectionnisme via l'octroi de visa ou de cartes vertes. Cet aspect de l'internationalisation qui va se poursuivre va amener les DRH que vous êtes à penser voire parfois à repenser l'organisation de cette fonction RH en innovant en matière de responsabilité. Il y a là un risque à réallouer les grandes prises de décision et les enjeux de demain.

Le 2<sup>ème</sup> message est l'apparition dans les grandes entreprises des premiers éléments de la génération Z avec un berceau électronique à la suite de la génération Y. Pour précision la génération Y sont ceux qui sont nés dans les années 80/95 et la génération Z à partir de 1995. Les Y mais encore plus les Z ont un comportement tout à fait différent sur trois points par rapport au pouvoir. Et en particulier, et cela est irréversible, le pouvoir était lié dans le passé à la rétention d'information. J'ai du pouvoir car j'ai des choses que d'autres n'ont pas. Pour les générations nouvelles, ceux qui auront le pouvoir sont ceux qui mettront à disposition de la communauté les informations. C'est un grand changement. La reconnaissance doit passer non pas par ceux qui retiennent ou cantonnent l'information mais ceux qui vont la diffuser. Je pense qu'à l'horizon 2020, on va voir disparaître le terme de DRH sur vos cartes de visite au profit de Head of Communities, chef de tribu ou directeur de communauté, quelque chose de ce type.

J'étais dans un grand groupe où on expliquait que la gestion des carrières était difficile car on avait dans le passé une seule personne qui travaillait, c'était l'homme. La femme restait à la maison. Puis, on a connu la femme comme institutrice ou infirmière et la mobilité était difficile. Aujourd'hui, les conjoints sont chirurgiens ou notaires et évidemment les attitudes par rapport aux carrières ont tout à fait évolué dans un sens bien connu : le besoin d'individualisation. Les collaborateurs attendent d'avoir un DRH et des managers customisés, c'est-à-dire sur mesure, transparents, qui vous connaissent et à qui vous pouvez demander presque n'importe quoi. C'est une génération qui va encore plus vous heurter dans la mesure où elle va vous demander beaucoup de variété et de mobilité latérale. La caractéristique des générations Y et Z est le besoin d'apprendre pour capitaliser en compétence et avoir une employabilité accrue sur le marché du travail. Dans ces questions de génération, les salariés ne vont pas nécessairement partir en retraite au moment prévu. Il y a là toutes les questions de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> partie de carrière. Ce à quoi on peut s'attendre selon les experts est que si les DRH ont acquis le droit d'être à la table du comité

exécutif, ils ont perdu la confiance de beaucoup de salariés et ils auront un besoin de retourner sur un aspect purement humain et individuel voire paternaliste. J'aimerais connaître l'avis du Professeur Galambaud.

Le 3<sup>ème</sup> message sur la gestion du risque n'est pas que la création d'outils ou d'instrumentalisation RH mais aussi le besoin de valeur ajoutée en matière de responsabilité sociale, RSE et autres. Pas seulement dans un effet de mode mais véritablement élargir par rapport à maintenant ceci à tout le réseau des partenaires sous traitants et clients en anticipant pour le RH les risques médiatiques et les effets sur les blogs dont l'efficacité peut être bien plus ravageuse que simplement quelques insertions dans des journaux. Le DRH sera en charge de promouvoir l'image éthique.

Le 4<sup>ème</sup> grand changement va faire que les relations sociales vont beaucoup passer des relations avec les syndicats à des relations avec des communautés, des segments de collaborateurs. Pourquoi ? Car les spécialistes des organisations sociales (OS), les grands pionniers vont partir à la retraite. Ceux qui ont fait les grandes négociations dont parlait Claude Bodeau vont partir. Ces organisations syndicales vont parfois devenir des courtiers. Il y a des transformations des organisations syndicales dans les pays scandinaves ou aux USA, en courtiers de protection sociale, d'assurance et de gestion de situation de santé et de gestion des comptes et des pensions des collaborateurs. Il y a cette transition à organiser entre cette relation traditionnelle que l'on connaît et aussi des activités des syndicats auxquels on ne s'attend pas. Il faut s'attendre dans certains pays au fait que certains collaborateurs auront des emplois multiples, à temps partiel parfois dans plusieurs organisations pouvant dépasser les 35 heures = un emploi. Pour faire un petit clin d'œil avec les relations internationales, un phénomène très intéressant est l'apparition d'une législation mondiale à partir d'un cœur de législation nationale. Ceci sera vrai pour l'Europe et les USA moins pour l'Asie.

Le 5<sup>ème</sup> message sont les talents. Certains verront cela dans la nécessité d'engager des baby boomers. L'existence de postes qui auront du mal à être nourri, le domaine des transports, hôtellerie et santé, dans la fraction des talents il y a une dérive qui consiste à avoir des collaborateurs qui changent de plus en plus souvent d'organisation. Si dans les années 80, un jeune diplômé d'enseignement supérieur pouvait connaître 2,5 employeurs au cours de sa vie professionnelle, ce chiffre était de 4 en 2000 et on s'attend à 7 ou 8 en 2020. Cela veut dire que la fidélisation va être tout à fait particulière et ne suffira pas à développer la marque employeur.

Le 6<sup>ème</sup> point est un retour en arrière car 2020 va être le retour pour la fonction RH à un vieux concept des années 70 appelé OD : Organizational Development qui consiste à travailler beaucoup plus sur les organisations que maintenant. On a une dérive dans la fonction RH, c'est d'aller mettre en place des process très précis en s'écartant des besoins organisationnels et de la transformation des organisations. On

va revenir à tout ceci sous l'effet des nouvelles technologies, d'organisations virtuelles et on aura des réalités dépassées. Il y a quelques années, on savait qu'il y avait dans l'entreprise moins d'ordinateurs que de collaborateurs mais il y a maintenant des formules qui font qu'on a plus d'ordinateurs que de collaborateurs présents.

Un autre besoin en termes de risque est la démographie interne par entités et business unit qui auront leur propre vie. De même, les structures vont même s'aplatir. Si en France, je mesurai le nombre de niveaux hiérarchiques entre le président et le collaborateur de plus bas niveau dans un groupe du CAC 40, il serait de 17. L'entreprise n'est pas représentée ce soir, c'est plus facile à dire. Il y aura un aplatissement de 30 %, cela ne causera pas de problèmes pour les carriéristes, les générations X ou Y ne seront pas des carriéristes, ce qu'ils veulent, c'est plutôt des mouvements latéraux où ils apprennent des choses plutôt que des mobilités hiérarchiques. Cet aplatissement des structures va avoir pour conséquence une plus grande pression sur les managers car non seulement les managers vont avoir plus de collaborateurs à gérer individuellement, mais chacun des collaborateurs des générations X ou Y a des attentes d'individualisation et de connaissance de leur projet et de leur compétence qui est telle que la mobilisation du manager va être ce qu'on appelle du people management qui passera par du management de proximité qui intègre les aspects RH mais pas simplement. Une armée de RH qui va suppléer le manager qui n'aurait pas le temps pour cela. Cela est extrêmement clair, la génération que l'on voit arriver a une attente d'exemplarité des managers de première ligne telle que cela peut être un facteur de départ dès trois mois.

Le 7<sup>ème</sup> message en termes de gestion du risque est la santé au travail. La question des risques psycho sociaux va être plus présente avec les risques de maladie mentale et avec une judiciarisation aux USA que je vois plus avancée. Naturellement, on aura à faire à la diversité. La base des consommateurs, et je vois cela avec les experts en marketing, change et on a l'émergence à l'échelle mondiale d'une classe moyenne très demandeuse d'individualisation. On devra s'y adapter. Il y aura des soucis de sécurité en termes de fraude et de suivi. C'est la fraude au niveau informatique avec l'usurpation d'identité. On aura cette menace. Certaines entreprises commencent à mettre en place des scénarios de risque.

Le 8<sup>ème</sup> point est tout ce qui va être propre à la reconnaissance au sens large. La reconnaissance passera par des questions de bien être, très important et populaire pour les générations X et Y. Savoir offrir des packages de bien être sera populaire. Le coût de la santé sera de moins en moins géré par l'Etat et par l'employeur. Ce dernier devra aider les collaborateurs à mesurer et à contrôler la gestion de ces coûts.

Le 9<sup>ème</sup> message : on ne pourra fonctionner dans des organisations RH sans avoir des outils de mesure. Je sais que certains pensent que la mesure peut être parfois



complètement inadaptée. Ce sont des questions de mesure de capital humain. De plus en plus, les analystes financiers regarderont des indicateurs de ressources humaines internes y compris sur la capacité de l'entreprise à renouveler et à garantir la pérennité des talents. Il y a des tas de sujets sur comment attirer les talents mais derrière il faudra mettre en place en plus des tasks forces, des indicateurs par rapport à la culture de l'entreprise qui soient compatibles en fonction des pays, des business unit. Ce sont des sortes de casse têtes chinois à résoudre. En matière de gestion des risques, il y a des mesures liées au risque du process qui peut ternir l'image de l'entreprise par le comportement du collaborateur dans une société plus transparente

Le 10<sup>ème</sup> point est la technologie dans la fonction RH. On n'a pas encore tout vu. Il y a des gens de l'APEC ce soir, étant le partenaire de la soirée. On va avoir des applications passant par la technologie mobile et le Cloud computing va ajouter des questions de sécurité d'information mais au Japon par exemple, il y a une obligation légale d'avoir son CV sur le Cloud, sur le net pour tout demandeur d'emploi. Je passe les questions de confidentialité. Globalement, et en conclusion, on est train de passer d'une hiérarchie sociale, classique, pyramidale, traditionnelle à une hiérarchie liée à l'organisation et au partage des connaissances par opposition à la structuration sociale. La légitimité du manager est sa capacité à être exemplaire, à expliquer et à faire grandir en abreuvant les collaborateurs de compétences nouvelles. Je ne vais pas faire une conclusion trop en anglais, mais on est dans un monde où les responsables RH devront avoir ce challenge bien connu : faire en sorte que nous ayons des collaborateurs dans nos organisations qui soient à tout moment au plus haut niveau en termes de compétences et qui pourront partir à la concurrence mais qui résisteront du fait de l'exemplarité du RH et des managers. Les anglo-saxons appellent cela des collaborateurs qui sont « able to go, but happy to stay » !!

Sur les aspects des relations du DRH avec les membres du comité de direction, entre porte serviette, porte plume et porte flingue pour reprendre une terminologie bien marquée des années 70, on a à faire si on avait un portrait à faire du DRH de demain à quelqu'un qui est plus dans le management de gestion du risque avec plus d'anticipation, fonctionner avec des scénarios, beaucoup plus sur des capacités de vision avec des équipes décentralisées, internationales. Ce sera un DRH qui aura un rôle plus politique de la culture de l'entreprise plus important que maintenant et qui dans certains cas ne sera pas un spécialiste de la fonction RH. Je sais combien certains présidents s'entourent plus d'un directeur des ressources au sens large avec un comité exécutif restreint plus que d'avoir un DRH en direct. Ce sera une des grandes problématiques dans les années à venir : comment va être rattaché cette fonction RH ? J'ai peur que la tendance puisse en effet spécialiser trop le RH sur des aspects techniques qui vont l'éloigner de cette gestion du risque et de la réduction de cette incertitude dont ont besoin ces présidents. C'est un tableau un peu fort sur

certain aspects mais vraiment avec cette ligne directrice de la gestion du risque : the risk management.

Je reprendrais cette phrase de Pasteur reprise par d'autres : « le hasard ne favorise que les esprits préparés » et le DRH de demain ne peut pas ignorer ces changements. La règle d'or en matières de management RH est d'avoir le dispositif qui est optimal en fonction de cinq éléments : son environnement, son secteur, sa stratégie d'organisation, son organisation (matricielle, classique ou divisionnelle), sa culture et enfin ses choix depuis le recrutement jusqu'au dialogue social et les aspects prévisionnels.

Je tiens d'ailleurs à votre disposition toute littérature ou grande tendance que vous aimeriez connaître sur ce sujet.

Voilà ce que je voulais dire pour lancer le débat car, comme convenu, il est plus intéressant de poser des questions que de faire un long monologue.

Merci de votre attention.

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, le président Francis Mer, ancien ministre qui va lancer le débat.

**Francis Mer**, Vice-Président du Conseil d'Administration de **Safran**, ancien ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B.

Le message qui consiste à dire, non seulement nous sommes dans une situation difficile et nous allons le rester, mais vous les DRH qui êtes en charge du personnel des entreprises, veillez surtout à ce que tout se passe bien, c'est-à-dire ne prenez pas de risque. C'est exactement l'inverse. Ce qu'il faut faire actuellement en Europe, en France en matière d'entrepreneuriat, avec un rôle qui consiste pour le DRH à transformer les risques en opportunités en découvrant la première génération Y et la génération Z que les opérateurs et les managers ont déjà une compétence et une connaissance à travers internet et les études que la plupart des entreprises oublient de prendre en considération pour dire les hommes et les femmes, je n'exploite pas vos ressources considérables, je crois maintenant les comprendre mais j'ai peur de les exploiter donc je reste dans l'organisation dans laquelle certains disent ce qu'il faut faire et d'autres se bordent à faire ou à faire faire. Je m'attendais quand même de votre part à une vision prospective beaucoup plus encourageante autour de l'idée surtout ne gérer pas votre entreprise dans les dix prochaines années comme l'ont fait vos prédécesseurs depuis quarante ans. Surtout prenez des risques ! Ayez

confiance ! Rendez-vous compte du succès de l'entreprise, et par conséquent du succès de la somme des entreprises, si on y ajoute l'administration et les armées, cela fait le pays, votre pays. Le succès de notre pays est très largement entre les mains de vous messieurs les DRH ! Quant à la capacité que vous aurez à convaincre à travers l'exemplarité et la compétence que vous avez, tous ceux avec qui vous travaillez dans l'entreprise, pour que l'organisation de l'entreprise s'adapte au potentiel des hommes et des femmes qui sont à votre disposition aujourd'hui et encore plus demain grâce au progrès de la connaissance de tous les hommes et de toutes les femmes. Vous avez compris que c'était ma conviction, je pense que c'est aussi la sienne et j'aimerais bien par rapport à sa vision très pédagogique, professorale, didactique etc. ...compte tenu de l'expérience qu'il a car il connaît beaucoup d'entreprises, qui est de dire ou bien je rêve et dans ce cas là je resterais tout seul avec mon rêve ou alors j'ai un tout petit peu raison et qu'il encourage la salle à aller dans son sens et pas dans celui qui consiste à minimiser les risques pour tout ! Ne vous comportez pas comme cela. Vous, DRH, vous devez être un facteur de dynamisme.

**Frank Bournois, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du CFFOP & Président de la commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion.**

Monsieur le Ministre, je sais combien le débat est toujours riche avec vous avec ce jeu de contrepieds. Tout d'abord, Ghislain le rappelait tout à l'heure, on ne va pas se résumer à un inventaire de notaire qui voudrait sécuriser le patrimoine de l'entreprise évidemment. L'idée est celle non pas de la minimisation du risque mais de la possibilité à travers d'une évaluation du risque pour aller encore plus loin à partir d'une base particulièrement bien identifiée. Je suis d'accord avec vous, on est dans le domaine de l'opportunité. Le DRH doit être le stimulateur d'une ambition pour l'entreprise. Mon message est comment nos amis DRH vont pouvoir être des créateurs d'opportunités en ayant évalué les risques de manière à ce que ce soit un voyage positif. Je ne voudrais surtout pas avoir loupé mon coup, et non pas dans un aspect négatif car là ce serait le chaos absolu et la régression de la fonction car la version négative de l'ambition étymologiquement est l'ambulance.

**Professeur Bernard Galambaud, Docteur en Sociologie et Professeur à ESCP Europe :**

Merci. Frank.

Je crois que tu ne couvres que la moitié du spectre, face au risque se pose aussi le problème de la chance. Effectivement, nous sommes dans une société où il y aura peu de situations sans risques. Mais ma vraie préoccupation est : y a-t-il des

situations sans chance ? Et ceux qui sont dans une situation sans chance ne sont pas ceux qui ont moins de risque que les autres. Je pense qu'il y a un vrai problème de gestion de ressources humaines qui est peut être le problème de la répartition plus harmonieuse du risque et de la chance. On sait que la première chose que l'on fait dans une situation peu favorable est de diminuer ses risques, ce qui fait que la répartition du risque aujourd'hui n'est pas forcément égale mais la répartition de la chance non plus. Je crois que nous avons là une 1<sup>ère</sup> question. La 2<sup>ème</sup> concerne un risque qui me semble majeur aujourd'hui. Je ne sais pas si c'est un risque mais il me semble que c'est une situation nouvelle. C'est l'intervention de la cité à l'intérieur de l'entreprise. N'oublions pas qu'une pratique sociale doit être certes efficace mais toujours légitime. Nous avons un vrai problème avec la légitimité. Aujourd'hui, c'est très largement la cité et son opinion public qui disent si les choses sont légitimes ou pas. Si je regarde sur les dernières années, l'essentiel des dossiers sociaux ont été portés par des forces extérieures à l'entreprise, des forces de la cité et non internes de l'entreprise. Si vous voulez aujourd'hui enterrer un certain nombre de dossiers, vous le savez bien, il suffit de le remettre dans la négociation interne. Vous revenez alors dans le jeu des inclus alors que les problèmes se posent avec les exclus. Vous prenez comme exemple le dernier dossier en charge, celui de l'usage des stagiaires. Ce dossier a été porté par des forces externes et non internes. Cela ne gêne pas grand monde.

**Yves Laqueille**, Directeur des Ressources Humaines d'**Allianz** :

Bonsoir,

Cela tombe bien, je suis aussi un ancien élève du Ciffop. Je vous rassure, j'ai eu mon diplôme. Frank, ce qui me paraît être au cœur des débats est d'avoir à gérer des paradoxes voire des injonctions paradoxales. On nous demande d'être porteurs de l'équité, c'est vrai en matière sociale ou de rémunération, la transparence que tu citais nous y invite mais en même temps nous gérons des sciences molles, le développement des talents, porter de l'humanité, de l'innovation, de la création. On est dans une situation de bienveillance et on nous demande de l'aide et en même temps de la stimulation. Il s'agit d'inciter mais aussi d'attirer. Je pense que cela fait la richesse de notre métier, c'est-à-dire être capable de réconcilier les choses qui ne le sont pas à priori. Il y a à la fois un mélange de rigueur et de folie qu'on nous demande de réconcilier. Je pense que l'adage de Pasteur sur le hasard est juste. J'aimerais que tu réagisses sur cela pour me dire si tu es d'accord ou pas. Je souhaiterais rajouter autre chose. Je suis en profond désaccord sur tout ce qu'on dit sur la guerre des talents. Je constate que l'expertise se met au service de beaucoup de monde et je m'aperçois que dans le monde de l'assurance notamment les besoins en expertise vont diminuer. C'est une vraie interpellation voire une possible inquiétude.

**Frank Bournois, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du CIFFOP & Président de la commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion.**

Ma réponse sera plus un commentaire.

Bernard, sur la chance du DRH, parmi toutes les études qui ont traitées cette question, je fais une synthèse rapide. Qu'est ce qui fait qu'un individu bascule plus dans une situation de chance que d'autres. Première chose, le fait d'avoir des contacts, être ouvert. Ce qu'il faut retenir pour un DRH, plus on a de contacts vers l'extérieur, plus les idées vont être mises en confrontation, plus cela débouchera sur ces opportunités. Deuxième chose, les gens qui pensent avoir de la chance se comportent comme des gens qui ont de la chance et en effet, le message incantatoire de Francis Mer est évidemment il ne faut pas désespérer en commençant et certainement pas dans une population RH. Le 3<sup>ème</sup> point est le suivant : ceux qui ont le plus de chance sont ceux qui s'évertuent à stimuler les comportements de résilience, c'est le fait de penser qu'il y a toujours des portes ou des fenêtres à ouvrir même dans les situations les plus fermées.

Sur la question de la légitimité, en effet, la médiation externe fait changer et ce qui est très intéressant pour le DRH, c'est de faire en sorte non pas d'être contre la fabrication de systèmes purs, mais de savoir être un acteur qui va stimuler les comportements d'acteur. Et cela est très lié avec la question d'Yves Laqueille sur la gestion des contradictions. Etre absolument à la fois un dirigeant authentique et stratège. Ce qui me marque véritablement, et ce n'est pas un pavé dans la marre de la profession, je suis parfois à la recherche des grandes innovations en RH et il faut bien le dire parfois, il faut s'efforcer à les trouver dans certains cas. Il y a beau avoir des prix de l'innovation sociale, en réalité c'est du réchauffage de pratiques anciennes.

Quant à la guerre des talents, cela est très contrasté par secteurs. Ceci dit, je trouve qu'il y a une réflexion qui progresse, c'est l'attention qui est faite et qui est portée aux experts. Oui le DRH est dans une posture de contradiction, il doit être créateur d'innovation, c'est une communauté qui doit le faire et grâce à Humania, cela va nous permettre d'en découvrir encore plus.

**Yann-Etienne Le GALL, Directeur des ressources humaines Groupe de Yves Rocher Laboratoires.**

Bonsoir,

Je vais demander à Frank de prioriser et de choisir, ce qui n'est jamais facile. Nous savons, nous DRH, qu'on doit être business Partner, des experts de relations sociales, des gestionnaires de talents, de carrières. Nos journées sont extrêmement occupées. J'ai l'impression qu'il y a un côté un peu fourre tout là dedans. Quand je

vous entends et c'était très intéressant, que vous y rajouter tout l'aspect learning, la reconnaissance et le knowledge management, j'en passe et des meilleurs, in fine ma question est : quelle est la colonne vertébrale de tout cela ? Y a-t-il un axe clé que vous voudriez mettre en exergue, en particulier ce soir, à l'horizon 2020 ?

**Pierre Michenet**, Consultant chez **KURT SALMON**.

En tant que consultant, je l'ai déjà constaté dans certaines organisations, le fait qu'une ressource humaine peut se gérer comme n'importe quelle ressource n'est-ce pas un symptôme de la persécution qu'un dirigeant peut avoir ? Alors que nous sommes tous d'accord ici pour dire que la génération Y et Z ne se gèrent pas comme les autres générations. L'enjeu pour la survie de la fonction RH n'est-elle pas de prouver encore et encore la spécificité de la fonction RH par rapport aux autres fonctions supports ?

**Frank Bournois**, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du **CIFFOP** & Président de la **commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion**.

Bon, je suis personnellement opposé à cette idée de business Partner, car qui dit business Partner ne dit pas financial business partner. C'est se mettre dans une posture que l'on n'est pas. S'il y avait une colonne vertébrale, c'est mettre en œuvre l'architecture d'un dispositif social et pour faire plaisir à Bernard Galambaub, sociétal, qui va faire en sorte qu'il y a une grande cohérence entre stratégie, organisation et culture. C'est ce mixte là, la combinaison des orientations de l'entreprise, l'organisation et aussi des cultures. C'est ce mixte cohérent que doit vraiment construire le DRH et convaincre ses partenaires, son conseil d'administration, son équipe. L'autre enjeu est l'organisation et la traduction derrière tout cela de la fonction RH. Je suis absolument marqué par la difficulté parfois de pouvoir justifier l'organisation et le coût d'une structure RH ou d'une autre.

L'autre pavé dans la marre par rapport à l'évolution est la spécificité, c'est une vraie question. Je vois parfois le cas où le CEO, le directeur général pourrait se dire légitimement : pourquoi ne pas remplacer le DRH par quelqu'un d'autre ? Dans certains cas, si on n'est pas vigilant à bien identifier la contribution sur l'axe culture, stratégie, on va voir émerger une fonction ou un directeur de la communication va pouvoir rendre des services au manager de proximité et au plus niveau. Elle va rendre des services bien plus visible et moins coûteux, car derrière son action, ce sera de la communication managériale qui dans le court terme sera vécu vraiment comme une valeur ajoutée tangible. Alors qu'un DRH qui passera son temps à mettre en place des systèmes d'information et à nourrir des tables de gestion prévisionnelle de

compétence et des emplois qui sont des choses sur lesquelles on n'a aucune visibilité, cela paraîtra comme des choses décalées voire à terme qui vont disparaître. Cela nous paraît extrêmement fort. Cette question de l'ossature est la capacité à penser culture stratégie et structure et d'autre part, bien penser au fait que l'évaluation de concurrents internes dans l'entreprise peut apporter de la valeur ajoutée non négligeable.

**Général Pierre Barbaud**, Chef du Bureau des Officiers Généraux au Cabinet de **Gérard Longuet, Ministre de la Défense.**

J'ai été désigné par la table et c'est avec plaisir que je vous pose une question. J'ai le sentiment en vous écoutant qu'il y a une différence fondamentale entre le DRH de l'entreprise que vous avez décrit et le DRH tel que nous le vivons nous. J'ai eu le sentiment là aussi, détrompez-moi, que vous avez une difficulté de positionnement du DRH vis-à-vis des équipes de commandement ? A vous écouter, je sentais qu'il y avait cette nécessité de se positionner, d'être reconnu. Or, dans le monde de la défense, cette difficulté n'existe pas. Car le DRH n'est pas DRH depuis sa naissance, il a participé dans les équipes de commandement, il a été chef de section, commandant de compagnie, patron d'un escadron, et ensuite il devient DRH et donc il est totalement reconnu dans le cœur de métier de l'entreprise militaire. Ne pensez-vous pas qu'en ayant des filières DRH, tout jeune DRH, il reste DRH toute leur vie, vous n'avez pas là une certaine fragilité ?

**Patrick Rissel**, Directeur des Relations Humaines de l'**APEC.**

Effectivement, cela fait plus de 25 ans que je suis dans le métier et que je participe à ce type de débat, hormis la question de la mécanisation de notre rôle et de la gestion des blogs et du net, finalement, il n'y a pas grand-chose de nouveau. Pourquoi ai-je débuté dans ce métier ? C'était l'ancien DRH de la compagnie des Pétroles d'Aquitaine qui m'a donné envie de rentrer dans ce métier car c'était l'aventure. Les sujets à traiter sont effectivement parfois osés et finalement le 2020 que vous nous avez dessiné c'était pour moi le 1980 tel qu'il m'était expliqué. J'ai envie d'avoir ce type de challenge. Oui, nous ne savons pas vraiment où nous allons, oui, nous avons un certain nombre d'acteur dans l'entreprise, et c'est bien si cela commence par le DG qui nous fait confiance, qui s'appuie sur nous, qui nous utilise dans un rôle spécifique sur des terrains pas toujours faciles dans la gestion des talents, la génération Y, l'intégration des jeunes. Toujours est-il que ces DRH s'intègrent avec des styles et des méthodologies différentes et notre challenge est d'y arriver. Je voudrais vous entendre sur quelque chose de plus optimiste car je le suis, je suis depuis 25 ans dans ce métier, effectivement cela n'est pas toujours facile. On y arrive malgré la crise. Pour reprendre le propos de Francis Mer, je crois qu'il y a là un message positif que j'aimerais réhabiliter. Je fais le pari que nous allons y arriver.

**Hervé Dufoix**, Chargé de Mission auprès du Directeur Général Délégué de **DCNS**.

Je rebondis sur l'intervention du Général. Il y a une différence entre les armées et les entreprises. Dans les armées, les patrons sont toujours des managers. Ce n'est pas le cas dans l'entreprise. Dans les RH, on parle du coût de fonctionnement. Une problématique n'a pas été abordée ce soir : cela fait des années que nous diminuons nos effectifs en matière de RH et qu'on essaye d'améliorer notre fonctionnement. Il est important de le dire. On a évidemment beaucoup à progresser. A un moment où on a une demande sociale plus forte, qui fait pression sur chaque personne d'équipe RH en termes de confort au travail, de risques psycho-sociaux, etc....où nous sommes dans une crise dans laquelle les DRH ont eu un rôle mineur. Ce constat est partagé par tout le monde, à cause d'un excès de financiarisation. A un moment où toutes les enquêtes montrent qu'il y a une défiance envers l'entreprise et le management d'entreprise, en tant que DRH, nous avons un rôle en matière de valeurs, de défense en France du modèle social avec les partenaires sociaux. Nous devons faire confiance à l'homme, ce n'est pas une question, désolé, mais plutôt une interpellation sur ces sujets.

**Benoît Vanazzi**, Directeur des Ressources Humaines de **PLASTIC OMNIUM SYSTÈMES URBAINS France**

Vous avez parlé de l'ensemble du catalogue, de l'attrait du DRH, je n'ai pas entendu parler du déficit de sens dans l'action qui a été évoqué à plusieurs reprises par mes collègues, ce point me paraît clé à l'heure actuelle.

**Frank Bournois**, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du **CIFFOP & Président** de la **commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion**.

Mon général, je suis désolé, il y a une grande différence entre l'institution Défense et l'institution Entreprise. A mon avis les gens qui passent tous par la ligne de commandement hiérarchique ne font pas de ces gens là nécessairement des RH. Ils sont RH dans la fonction mais pas dans la conception et la mise en œuvre la plus adaptée. Pourquoi ?

Car, en vous écoutant et si on va plus loin dans le raisonnement, quiconque va sur le terrain peut devenir RH. C'est une banalisation. On voit bien que dans ce monde, on va vers un risque qui est la constitution d'équipes de RH ou plus personne n'a les fondamentaux du métier. Ce qu'il faut faire et là vous avez raison, il ne faut pas fonctionner avec des équipes RH qui ne soient créées qu'avec des spécialistes déconnectés du terrain. La réponse est de penser mixte. L'idée n'est pas de penser qu'on rentre dans un saloon ou l'on a une porte qui ne fonctionne que dans un sens.



Une fois qu'on est rentré dans la fonction RH, on n'en sort plus. C'est assez fréquent, il suffit de mesurer les parcours des uns et des autres. Mais il faut la changer.

Je suis tout à fait en phase et d'accord avec ce qui a été dit sur la question de la communication. En effet, si on a un sentiment de vieille chanson et non de nouvelle ère, les populations et leurs attentes est de plus en plus segmentées. On va avoir à faire à la gestion d'attentes de collaborateurs de plus en plus individualisées. Et l'incapacité à répondre à tout cela va créer des problèmes réels. Je suis d'accord sur la perception du métier et de ces grands invariants, mais des populations sont en grande évolution, plus la dimension internationale qui fait que les interrogations ne sont plus les mêmes qu'il y a 30 ans.

**Ghislain Missonnier :**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.**

**Ce soir le DRH choisi est : Odile de Damas-Nottin, Directeur Rémunérations, Engagements Sociaux et Expatriation de TOTAL**

**Alors Frank Bournois, qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Odile de Damas.**

Merci pour cette excellente surprise, et j'aimerais vous demander si dans l'exercice du métier de DRH, en tant que femme, vous êtes marquée par des différences significatives par rapport à des collègues hommes en particulier sur le rapport au pouvoir et de votre façon de l'exercer en étant à la tête de la fonction ?

**Odile de Damas-Nottin, Directeur Rémunérations, Engagements Sociaux et Expatriation de TOTAL.**

Globalement et pas que dans la fonction RH, je vais élargir la question des femmes à l'ensemble des métiers. On sent effectivement une évolution forte depuis quelques années avec au départ un besoin pour les femmes de se comporter comme les hommes. Puis, petit à petit, il y a une ouverture au sujet depuis 10 ans. Il y a eu des travaux d'universitaires dessus. Cela a permis un entrainement et les femmes se sont permises de se comporter comme elles le voulaient, se comporter de façon plus libre et non pas comme elles s'imaginaient qu'il fallait l'être par rapport au modèle masculin. Je pense que dans mon groupe, il y a un véritable changement des mentalités qui a commencé par le métier RH.

**Frank Bournois, Professeur à Paris II – Panthéon Assas et Co-Directeur du CIFFOP & Président de la commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion.**

Je vous remercie car cela correspond bien à ma vision du changement et de transition dans les organisations. Dans les RH, on voit déjà que c'est une fonction plus féminisée que d'autres. Au niveau des hiérarchiques chez les DRH, les femmes DRH ont 15 % de contacts moindres. Ce n'est pas parce qu'elles n'ont pas cette capacité à avoir des contacts, c'est que la gestion du temps, de ce temps rare ne permet pas d'avoir la même chose. Or, le fait d'avoir des contacts crée une visibilité et le fait d'être visible fait accroître ses chances d'être nommé. Je crois beaucoup à ces réseaux de femmes sur l'exercice du poste supérieur mais pas au réseau de femmes entre femmes car je crois que la combinaison des deux fait progresser. Je crois qu'on y arrivera aussi par les quotas.

Je ne vais pas rallonger plus votre emploi du temps. Je vous remercie tous pour vos excellentes interventions et je serais ravi de vous retrouver plus particulièrement.

Je remercie chaleureusement Frank Bournois pour son intervention de ce soir autour du thème : DRH : Fonction d'avenir ? Prospective et enjeux pour sa survie

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'APEC avec Patrick Rissel et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous recevrons **Henri Lachmann** le 24 janvier, **Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-Président de l'Institut Montaigne**

Vous avez pu remarquer le talent pédagogue de Frank Bournois et son esprit incisif. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour remercier Frank Bournois. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Joyeux Noël et déjà bonne année.

Bon retour

Bonsoir à toutes & à tous et au 24 janvier.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*