



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

« Il n'y a pas beaucoup de métiers plus exigeants et plus passionnants que celui de Directeur des Ressources Humaines »

Pour les 20 ans de la revue RH&M, j'ai voulu avoir le regard d'un DRH d'expérience sur l'évolution de la fonction. Jérôme NANTY, qui a eu la gentillesse de se prêter à l'exercice, a tenu des propos d'une précision telle que le format de la chronique a été changé pour fidèlement retranscrire ci-après sa vision.

Pour Jérôme NANTY, « à la création de la revue RH&M, le DRH était principalement un chef du personnel, qui gérait les sujets collectifs sociaux et administratifs, en vue de garantir la paix sociale. Pour l'entreprise, la fonction avait souvent un rôle non stratégique. Pour le personnel, elle était vue comme le responsable désigné de tous les dysfonctionnements perturbant sa vie professionnelle. Et il valait mieux éviter les contacts avec la DRH, car elle n'était pas perçue comme une fonction qui pouvait aider.

Depuis, le DRH a eu à faire face à la transformation numérique et l'essor d'expertises plus marquantes, à la perception de la contribution du management à la performance, aux enjeux de restructuration à fort impact social et humain notamment à la suite de la crise financière et économique de 2008, à l'émergence de dérives managériales souvent médiatisées, jusqu'au Covid-19 et la gestion des implications sanitaires puis des conséquences économiques et sociales.

En 2021, le DRH a investi les problématiques d'organisation et le pilotage de la transformation. Très clairement, il est plus complet, plus stratège, plus international, en rééquilibrant le traitement des sujets collectifs sociaux et administratifs

par la mise en place de dispositifs d'accompagnement individuel : pour l'entreprise, la ges-



Jérôme NANTY

Directeur Exécutif Ressources Humaines
et Patrimoine du Groupe CARREFOUR

tion des talents est devenue un enjeu stratégique au même titre que le dialogue social. Pour les salariés, la priorité est à la lutte contre le harcèlement et les discriminations, et à la promotion de la diversité. D'ailleurs aujourd'hui, si vous voulez devenir DRH, il faut entrer par la voie de la gestion des talents et des organisations.

Pour la fonction DRH, les perspectives sont enthousiasmantes, à l'appui des quatre axes possibles d'amélioration définis ci-après :

- Professionnalisation : « la transformation digitale et l'IA vont considérablement renforcer la productivité et la qualité des fonctions traditionnelles de production, et notamment celles de la DRH (paie, recrutement, formation, etc.). La nature du dialogue social va évoluer sous l'effet de la « désintermédiation numérique ». Il y a un enjeu d'expertise (droit du travail, rémunérations, maîtrise des coûts, S.I, santé et sécurité, etc.) et de crédibilité appuyée aussi sur des résultats objectivés par des chiffres et logiques financières ».
- Capacité de la DRH à être forte : « une entreprise sans DRH peut exister. Une entreprise avec seulement une DRH ne peut pas exister. Donc forcément vous devez savoir dire oui pour accompagner le développement de l'entreprise et de ses salariés, et dire non pour défendre le respect des valeurs et de la règle commune ».
- Capacité à ne pas surpromettre : « le rôle d'une DRH est d'avoir des salariés motivés, le bonheur est un enjeu individuel ; le rôle de l'entreprise se limite, mais c'est déjà considérable, à tout mettre en œuvre pour permettre à ses salariés de s'épanouir dans leur travail ».
- Capacité à innover : « avec l'industrialisation des fonctions de production et la modification de la nature des relations sociales, la DRH développera une valeur ajoutée nouvelle : le conseil, le service à la personne. Le potentiel de progression est fort, avec pour opportunité de construire une image positive de la DRH auprès des salariés ».

Et Jérôme NANTY de conclure avec pragmatisme « il n'y a pas beaucoup de métiers plus exigeants et plus passionnants que celui de Directeur des Ressources Humaines ». ●