

Sous la direction de :
Michel Barabel
Olivier Meier
André Perret

À quoi ressemblera la fonction RH demain ?

DUNOD

Des compléments en ligne sont disponibles à l'adresse
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100717118

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071711-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des auteurs	VII
Préface 1	XV
Izy BEHAR	
Préface 2	XVII
Catherine CARRADOT	
Remerciements	XIX
Introduction	1
Michel BARABEL, Olivier MEIER ET André PERRET	

PARTIE 1

ÉTAT DES LIEUX, SCÉNARIOS PROSPECTIFS ET IMPACTS SUR LA FONCTION RH

1 L'enquête ANDRH « Avenir de la fonction RH » (Première partie : État des lieux 2014)	5
Michel BARABEL, Olivier MEIER et André PERRET	
2 La révolution des métiers : synthèse de l'étude EY & LinkedIn	21
Clémentine DARMON, Catherine FRANCONY et Hugues WERTH	
3 Le numérique et la fonction RH : une histoire porteuse d'avenir	35
Isabelle REYRE	
4 Synthèse de l'enquête HR Trends 2014 Deloitte	43
Philippe BURGER	
5 L'enquête ANDRH « Avenir de la fonction RH » (Deuxième partie : Fonction RH 2020)	53
Michel BARABEL, Olivier MEIER et André PERRET	
Conclusion de la Partie 1	61

PARTIE 2

AVENIR DE LA FONCTION RH : LA VISION DES ACADÉMIQUES

6	Fonction RH 2020 : nouveau périmètre	67
	Jean-Marie PERETTI	
7	Pour une GRH traditionnelle	77
	Maurice THÉVENET	
8	Les transformations de la fonction RH : proposition d'un cadre d'analyse	87
	François PICHULT	
9	Une nouvelle ambition, gage d'avenir	97
	Bernard GALAMBAUD et Emmanuelle LÉON	
10	Rigueur et professionnalisme de la fonction RH d'ici 2020 : l'apport de l'analytique et du Cloud RH	105
	Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS	
11	Disparition ou réenchantement ? La fonction RH à l'horizon 2020	115
	Anne DIETRICH et Frédérique PIGEYRE	
12	La fonction ressources humaines de demain : entre évolution ou révolution ?	125
	Franck BRILLET	
13	Observer la fonction RH, ses métiers et ses compétences	133
	Aline SCOUARNEC	
14	Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique	145
	François SILVA	
15	L'avenir de la GRH : une perspective suisse	155
	Éric DAVOINE	
	Conclusion de la partie 2	163

PARTIE 3

DRH DE DEMAIN : POINTS DE VUE DES PRATICIENS
ET DES PARTIES PRENANTES

- | | | |
|-----------|---|-----|
| 16 | Ce n'est pas la règle du jeu qui change, c'est le jeu
Philippe CANONNE | 167 |
| 17 | Le DRH doit être pragmatique en répondant de manière efficace aux problématiques du moment
Jean-Paul CHARLEZ | 175 |
| 18 | La fonction RH doit jouer le rôle de phare et de dernier rempart pour les différentes parties prenantes de l'entreprise
Hubert MONGON | 181 |
| 19 | Éloge du destin
Jean-Michel GARRIGUES | 189 |
| 20 | Le développement RH est au cœur de la différenciation et de la valeur ajoutée d'un DRH
Philippe CUENOT | 195 |
| 21 | Le DRH nouveau doit-il arriver ?
Bruno WIERZBICKI | 201 |
| 22 | La fonction RH est le gardien du temple de l'entreprise
Mickaël HOFFMANN-HERVÉ et Michel MONTAGU | 207 |
| 23 | Témoignages de DRH
Sophie MOREAU-FOLLENFANT, Jérôme SAVY, Didier REMBERT, Alain EVERBECCO, Benjamin CASTALDO, Aymeric BRELLMANN, Matthieu CLÉMENDOT | 215 |
| 24 | Numérisation de l'activité économique : quels impacts sur les métiers RH ?
Olivier JASKULKÉ | 235 |
| 25 | DAF/RH : même enjeux, mêmes trajectoires
Thierry LUTHI | 251 |
| 26 | Le point de vue de l'expert : comment la RSE va révolutionner la fonction RH en 2020
Marc DELUZET | 257 |

27 Le point de vue du consultant	265
Hervé BORENSZTEJN	
28 Le point de vue de l'accompagnatrice	273
Catherine CHOUARD	
Conclusion de la partie 3	278
Conclusion générale	279

LISTE DES AUTEURS

Les coordinateurs

BARABEL Michel est maître de conférences à l'Université Paris Est et membre de l'Institut de recherche en gestion (EA 2354 – CNRS). Il co-dirige le Master 2 « GRH dans les multinationales », le Bachelor « Management international » et le pôle Licence professionnelle GRH. Il est également *Chairman* du groupe Dever pour lequel il intervient régulièrement auprès de directions de grands groupes. Il est chroniqueur dans des revues et magazines professionnels en particulier dans le mensuel *Management* et est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dans le champ du management et de GRH. Il est membre du comité de rédaction de la revue *Personnel* et siège dans la commission nationale « Fonction RH » de l'ANDRH. Il est par ailleurs membre du jury des Stylos d'or et des trophées junior RH.

MEIER Olivier est maître de conférences à l'Université Paris Est et Directeur de recherche HDR à l'IRG (EA 2354–CNRS). Il est *Visiting Professor* au centre européen d'Harvard Business School (HBS). Concepteur de programmes d'enseignements pour le CNED (Masters), il enseigne la stratégie et le management au sein des Universités Paris Est et Paris Dauphine. Ses recherches portent notamment sur le management interculturel et les stratégies de changement. Il est également Directeur Scientifique du Groupe Dever. Membre de comités de rédaction de différentes revues scientifiques, chroniqueur dans des revues et magazines professionnels dont le mensuel *Management*, il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages. Il a reçu plusieurs prix et distinctions pour ses travaux en France et à l'étranger.

PERRET André est psychologue, ancien DRH et depuis 20 ans partenaire d'industriels en recrutement et formation. Il est vice-président « Formation et conseil » de DPM&Associés. Il est délégué au Conseil National de l'ANDRH, vice-président du groupe ANDRH Alesia Nation, membre du comité de rédaction de la revue *Personnel* et membre des commissions nationales « Fonction RH » et « Formation ». Il préside, par ailleurs, le jury des Stylos d'or. Il est administrateur de « VVF Formation ». Il est enfin, maître de conférences associé à l'Université Paris Est.

Les auteurs

BEHAR Izy est président de l'EAPM (European association of personal management). Ancien DRH notamment d'Eutelsat Communications, il est président du comité technique français ISO-Afnor travaillant sur la norme Ressource Humaine, président du groupe de travail international élaborant la norme sur la gouvernance humaine et rédacteur en chef de la revue *Personnel* de l'ANDRH.

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri est professeur associé à HEC Paris et senior advisor chez Obea. Il est également codirecteur scientifique de l'exécutive MS part-time HEC « Management stratégique RH » et Director Research Chair Webhelp-HEC « Human Capital & Performance ». Il a publié de nombreux articles et ouvrages dont *RH au quotidien* chez Dunod. Il contribue régulièrement à la revue *Personnel* de l'ANDRH.

BORENSZTEJN Hervé est Directeur Associé chez Karistem après avoir été pendant 25 ans DRH de grands groupes, tels que Vivendi, LVMH, EADS et General Electric. Il est en parallèle Professeur Associé à Paris 2, intervenant à l'ESSEC et à l'ENA. Il est membre du Conseil Scientifique du Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Scientifique, membre du Conseil de Perfectionnement de l'École des Mines de Paris et du CA de la FNEGE.

BRELLMANN Aymeric est DRH de Panhard Général Défense depuis 2005. Auparavant, il avait commencé sa carrière comme chargé de recrutement au Parc Asterix puis consultant junior interne à la DRH commerciale de Renault. En 2001, il intègre Panhard alors filiale de PSA, comme adjoint au DRH. Il est également Président du Groupe Alésia Nation de l'ANDRH et intervenant à l'Université Paris Est (licence Professionnelle RH).

BRILLET Franck est professeur en management des ressources humaines au Ciffop, Université Panthéon-Assas Paris 2. Il intervient aujourd'hui dans plus de neuf grandes écoles publiques françaises (dont ENA et ENPJJ) et dans des cycles de management spécialisés de grandes écoles consulaires (ESSEC) et exerce comme consultant sur des problématiques RH. Au niveau national, il est membre du CNU et expert AERES et à la CNEDG.

BURGER Philippe, associé responsable Capital Humain chez Deloitte, il a plus de 17 ans d'expérience dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux. Actuaire qualifié, il conçoit et met en œuvre des programmes de rémunération (variables, fixes, LTI, et d'avantages sociaux : retraite, prévoyance, ...) y compris dans leurs composantes financières

(coût du financement/enjeux comptables) et réglementaires (sociaux/fiscaux, informations).

CANONNE Philippe est directeur des ressources humaines groupe de la Fnac. Il a préalablement été DRH dans de nombreuses entreprises (Unisys, Carnaudmetalbox, La Redoute et Sephora...). Il a reçu de nombreux prix et récompenses dans la communauté RH dont, en 2010, le Trophée de l'Entreprise Citoyenne – Prix Spécial du Jury. Il exerce des responsabilités nationales à l'ANDRH dont la présidence de la commission nationale « Prospective RH et innovation ». Il est membre de la commission nationale « Fonction RH ».

CARRADOT Catherine est secrétaire générale de l'ANDRH. Elle a précédemment occupé le poste de directrice de la professionnalisation et de la formation chez Conforama. Elle a également exercé dans le domaine du marketing et du développement en particulier chez Rank Xerox et a dirigé l'Institut de commerce international (ICI).

CASTALDO Benjamin, juriste de formation, est DRH du groupe Par-touche. Depuis 2002. Il assure également la responsabilité des relations sociales de branche (Syndicat des Casinos Modernes de France). Il est cofondateur du cabinet Esther Ellis spécialisé dans le recrutement. Il est membre de l'ANDRH où il siège à la commission nationale « Prospective et innovation » et au jury du trophée Junior RH.

CHARLEZ Jean-Paul est directeur général délégué de la société Etam SCE et directeur des ressources humaines du groupe Etam. Il a également été DRH de la Société Générale, DGA de Casino Guichard Perrachon, DRH et membre du directoire de Nouvelles Frontières. Il exerce des responsabilités nationales à l'ANDRH dont la présidence du trophée Junior RH. Il est membre de la commission nationale de l'ANDRH « Avenir de la fonction RH ».

CHOUARD Catherine dirige son activité d'accompagnement-conseil individualisé de dirigeant(e)s, Elle enseigne dans l'Executive MBA Ressources Humaines (Paris Dauphine) et est administratrice indépendante (groupe Kiabi, groupe Korian). Au préalable, elle a été DRH Groupe et membre du Comité Exécutif (DHL International, GrandVision et Elior) et a été membre du Collège de la HALDE. En 2004, elle a été la première femme et la plus jeune lauréate du trophée du DRH de l'année.

CLÉMENDOT Matthieu est responsable Ressources Humaines à la direction déléguée de Sogea Île de France (Groupe Vinci). Il était auparavant DRH de Solumat, la filiale Matériel du Groupe Vinci. Il est membre de l'ANDRH et

très actif sur les problématiques « junior ». Il a été correspondant junior et siège aujourd'hui au bureau du groupe ANDRH Alésia-Nation.

COLIN Nicolas est ingénieur en télécommunications et inspecteur des finances (en disponibilité), est associé fondateur de la société d'investissement TheFamily. Il est membre de la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

CUENOT Philippe est directeur des Ressources humaines et communication interne et membre du comité de direction générale de Bouygues Telecom. Il est également en charge de la direction de l'environnement du travail et Président de la Fondation d'entreprise de Bouygues Telecom. Il préside le groupe 8^e Étoile de l'ANDRH.

DARMON Clémentine, en charge des publications chez Ernst & Young (EY), a partagé son expérience professionnelle entre des fonctions de marketing opérationnel et des fonctions de conseil en management, notamment chez Bossard Consultants. Elle est diplômée de Sciences Po Paris et d'HEC.

DAVOINE Éric est professeur de GRH à l'université de Fribourg (Suisse) depuis 2003. Ses recherches récentes portent sur les pratiques de management dans les entreprises multinationales, l'évaluation des pratiques et des instruments de GRH, ainsi que sur la mobilité internationale.

DELUZET Marc, Délégué Général de l'OSI, est spécialiste des politiques sociales et de la responsabilité sociale des entreprises. Ancien secrétaire confédéral de la CFDT, il anime l'Observatoire Social International, un laboratoire d'idées et d'initiatives présent sur plusieurs continents, regroupant différentes entreprises, dont GDF SUEZ, des syndicats et des universitaires.

DIETRICH Anne est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, à l'IAE de LILLE (Université de Lille), dont elle dirige le Master MGRH. Enseignante-chercheuse spécialisée en GRH, elle a écrit de nombreux articles et des ouvrages sur le management des compétences. Elle est l'auteure avec Frédérique Pigeyre de *La gestion des ressources humaines* aux Éditions de la Découverte, collections « Repères ».

EVERBECQ Alain (Sciences-Po Paris, DESS GRH Université Paris Dauphine) est Directeur des ressources humaines du groupe Poclain Hydrolics. Spécialiste reconnu de la fonction RH, il a travaillé chez Labinal (aujourd'hui Valeo) puis chez Carnaudmetalbox comme DRH de la division Speciality Packaging.

FRANCONY Catherine a 24 ans d'expérience dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, de la Conduite du Changement et des SIRH. Directeur associé au sein du Cabinet EY, en charge des activités RH et Change, elle a accompagné de nombreuses organisations dans le cadre de leurs projets RH, dans la sphère publique et privée.

GALAMBAUD Bernard est Professeur émérite à ESCP Europe où il a créé puis dirigé le programme de Mastère Spécialisé en management des ressources humaines et des organisations d'ESCP Europe. Parallèlement à ses activités académiques, il a assuré la direction scientifique de l'Institut Entreprise et Personnel.

GARRIGUES Jean-Michel est Directeur associé des Ressources Humaines et du Développement de BLB. Parallèlement il est président d'un groupe de protection sociale, anime nombre de clubs de DRH et de dirigeants qu'il a pour partie créés. Il est membre de comités de rédaction de revues RH dont la revue *Personnel* et publie régulièrement sur le management, notamment des RH. Il organise également des manifestations de DRH (congrès, universités, colloques), et intervient dans d'autres opérations similaires.

HOFFMANN-HERVÉ Mickael est directeur général délégué en charge des Ressources Humaines du groupe Randstad. Il a occupé, préalablement, différentes fonctions de DRH (Jouveinal, ICI Chemical, Assurance crédit...). Il a également créé en 2001 le cabinet M2H Consult, puis en 2005 l'Académie des Managers qui forme cadres et coachs. En 2001, il est nommé Professeur affilié à l'ESCP-Europe, où il continue d'enseigner.

JASKULKÉ Olivier est HR Digital Officer dans le groupe Orange et a en charge la digitalisation des services partagés RH. Après avoir travaillé dans la vente et le marketing, il a rejoint les ressources humaines, attiré par les questions d'adéquation personne/poste, déterminantes dans le succès de toute forme d'entreprise. Il est membre du comité de rédaction de la revue « *Personnel* ».

LÉON Emmanuelle est professeur de gestion des ressources humaines à ESCP Europe et dirige le Mastère Spécialisé Management des Ressources Humaines & des Organisations depuis 2011. Docteur en gestion, diplômée de l'ESSEC, elle a commencé sa carrière dans le conseil avant de rejoindre le monde académique. Ses travaux de recherche portent principalement sur le management à distance, le télétravail et les équipes virtuelles.

LUTHI Thierry est Président de la DFCG (Association Nationale des Dirigeants Finance et de Contrôle de Gestion) depuis 2011. Il occupe depuis 2003 le poste de Directeur Financier de la société Cegid. Il a notam-

ment travaillé comme Auditeur Financier chez Ernst & Young, puis a été Directeur de Mission chez Cogeco-Flipo, Responsable Normes de consolidation et reporting pour le groupe BNP.

MONGON Hubert est Senior Vice Président Ressources Humaines de McDonald's France et Europe du Sud. Il a préalablement exercé différentes fonctions dans les ressources humaines chez Bouygues SA, Quille SA et Valéo. Il est également Président de la commission sociale du Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR). Il est membre du Bureau National de l'ANDRH et membre de la commission Nationale « Fonction RH ». En 2009, il est distingué par le prix Hudson Le Figaro du DRH de l'année.

MONTAGU Michel est DRH groupe de Randstad France où il a préalablement exercé les fonctions de DRH et de DRH Talent Development Director au siège du groupe aux Pays-Bas. Il a effectué l'essentiel de sa carrière sur des fonctions ressources humaines notamment comme DRH du groupe immobilier 3F puis de Diners Club International.

MOREAU-FOLLENFANT Sophie est Directrice des ressources Humaines et membre du comité de direction du groupe Derichebourg depuis 1997. Elle était également administrateur de plusieurs filiales du groupe en France et à l'étranger. Présidente de l'association Aéro-Compétences Méditerranée, elle est membre du Jury du prix PEPITH (Prix Européen Pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés dans le milieu aéronautique et spatial).

PERETTI Jean-Marie, professeur agrégé en Sciences de gestion à l'ESSEC Business School, dont il dirige le Mastère spécialisé « Management des Ressources Humaines », et à l'IAE de Corse. Président d'honneur de l'AGRH, président de l'IAS, rédacteur en chef de la revue *Question(s) de Management*, il a une expérience de consultant, d'enseignant et de chercheur en France et à l'étranger dans le domaine des RH, de la formation, de l'Audit social et de la RSE. Il est membre du comité de rédaction de la revue *Personnel*.

PICHAULT François est professeur titulaire à HEC-École de gestion de l'Université de Liège (Belgique) et professeur affilié à l'ESCP-Europe, Paris. Il dirige, à l'Université de Liège, le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation. Il a rédigé de nombreuses publications en théorie des organisations et en gestion des ressources humaines.

PIGEYRE Frédérique est professeure agrégée en sciences de gestion à l'UPEC (IAE Gustave Eiffel). Elle est co-responsable avec Michel Barabel du Master 2 «GRH dans les multinationales» et dirige le département des Études doctorales de Paris-Est. Elle a publié de nombreux travaux sur la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences et des carrières, l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité.

REMBERT Didier est Directeur Général Adjoint de VVF Villages dont il a été précédemment DRH. Il a préalablement eu une longue carrière dans l'industrie et les télécom et a notamment été DRH puis directeur opérationnel d'un département télécom de SAGEM. Il a également été DRH du groupe Diétal. Il a exercé pendant deux ans la présidence de l'ANDRH Auvergne.

REYRE Isabelle est présidente et directrice associée d'Arctus.

SAVY Jérôme est DRH Régional Europe chez AT&T, société américaine de télécommunication. Il est en charge de l'Europe du Nord et de l'Europe du Sud, plus quelques autres pays (Afrique du Sud, Pakistan, Israël...). Fin connaisseur de l'interculturel France/US, il est aussi Délégué au Conseil National de l'ANDRH.

SCOUARNEC Aline est Professeur des Universités à l'Université de Caen, rattachée au laboratoire NIMEC et responsable du Master RH en apprentissage à l'IAE de Caen. Elle intervient également à l'ESSEC où elle dirige le cursus 1 an RH en formation continue. Elle est le Rédacteur en Chef de la revue Management et Avenir. Elle est par ailleurs Présidente de l'Observatoire National des Métiers de la fonction RH et Vice-présidente de l'Association Référence RH, de l'IAS et Secrétaire générale de l'AGRH.

SILVA François est Professeur HDR à Kedge Business School, Chercheur au Laboratoire DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère du Numérique) du CNAM-Paris et responsable de l'Observatoire de la FMRH (Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines). Il co-anime la commission «SIRH et numérique» de l'ANDRH. Il est membre du comité de rédaction de la Revue Personnel.

THÉVENET Maurice est professeur au Cnam et à Essec Business School. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages dont *Les 100 mots du management* aux PUF et de très nombreux articles dans le domaine du management.

WERTH Hugues est Responsable Marketing de LinkedIn en France. En charge de l'offre Talent Solutions, il a rejoint LinkedIn lors de l'ouverture du bureau français en 2011 pour promouvoir les activités B2B et B2C du premier réseau professionnel mondial.

WIERZBICKI Bruno est Directeur des Relations Humaines ACMN Vie. Il a commencé sa carrière dans l'armée de l'air en tant que pilote de chasse. Il a ensuite eu des responsabilités managériales d'abord opérationnelles, puis dans les Ressources Humaines au sein du ministère de la Défense. Il est depuis 2011 DRH dans le secteur public. Il est également coach et conférencier. Il est membre du comité de rédaction de la revue « Personnel » de l'ANDRH.

Les experts de la revue *Personnel*

Claude BODEAU est Senior Partner, practice RHManagement, chez Kurt Salomon, Jean-Michel CAYE est directeur associé senior au BCG, Denis CRISTOL est directeur de l'ingénierie au *CNFPT*, Sandra ENLART est présidente d'Entreprise et Personnel, François EYSSETTE a été DRH du groupe Bic, Philippe GAUD est professeur de GRH à HEC et ex-DRH Europe d'Apple et Stéphanie MINGARDON est directeur associé au BCG.

PRÉFACE 1

Izy Behar¹

Cet ouvrage collectif *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?* est un ouvrage nécessaire, pour ne pas dire qu'il est indispensable.

Faire un point, comme disent les marins, savoir où l'on est, confirmer que la route est la bonne non pas pour le plaisir d'une photographie d'un instant, mais pour une étape dans une perspective, dans une évolution ou une progression, c'est bien quelque chose de nécessaire de temps à autre.

Pour autant ce n'est pas nouveau pour les DRH de plonger dans une introspection, quelque fois nombriliste, sur ce qu'ils sont ou ce qu'ils sont devenus, voire ce qu'ils vont devenir.

Ce qu'ils vont devenir... ou ce qu'ils veulent devenir.

Et c'est pour ça que cet ouvrage est indispensable.

Il apporte trois visions, qui comme des calques vont se superposer pour préciser l'image du DRH de demain. La vision des DRH eux-mêmes, celle des enseignants qui apprennent à des jeunes ce qu'est ce métier et celle des extérieurs à la fonction, interlocuteurs ou parties prenantes.

Que l'ANDRH qui représente les DRH en France ait permis et encouragé ce travail, qu'elle ait fait de ce thème la réflexion centrale de son université d'automne en novembre 2014 au cours de laquelle l'ouvrage sera présenté, voilà qui le rend aussi légitime.

Mais tout ça pour quoi et pour quoi faire ?

Parce que les DRH sont indispensables.

Parce que le métier de DRH existe depuis longtemps (même si les dénominations ont changé parfois), parce qu'on a prédit sa disparition à plusieurs reprises sans que cela ne se soit réalisé, parce que tant que l'entreprise sera composée d'hommes et de femmes qui travaillent, il faudra dans l'équipe de direction quelqu'un dont le métier sera justement de permettre, d'aider, à atteindre les objectifs avec tous les collaborateurs mais pas n'importe comment et pas à n'importe quel prix.

1. Izy Behar est président d'EAPM et rédacteur en chef de la revue *Personnel*.