

CAHIER ALTEA RH N°1

Pourquoi les RH doivent-elles évoluer ?

Cahier fondateur

Une lecture exigeante, bienveillante et stratégique de l'évolution RH.

Il existe des questions qui ne se posent pas pour obtenir une réponse rapide. Elles se posent pour déplacer le regard. « Pourquoi les RH doivent-elles évoluer ? » fait partie de ces questions-là.

Elle pourrait sembler évidente. Les entreprises changent, les outils changent, les collaborateurs changent : les ressources humaines devraient donc changer aussi. Mais cette réponse est trop courte. Elle laisse croire que l'évolution serait une simple adaptation technique, une mise à jour de pratiques ou l'adoption d'un nouvel outil. Or l'évolution des RH touche à quelque chose de plus profond : la manière dont l'entreprise relie performance, organisation, travail réel et responsabilité humaine.

Ce Cahier part d'une conviction : les RH doivent évoluer parce que l'entreprise elle-même traverse une transformation de nature. Elle n'est plus seulement un lieu de production, ni seulement une structure d'emploi, ni seulement une organisation hiérarchique. Elle devient un espace de coopération, d'arbitrage, de sens, de tension, d'apprentissage et de responsabilité. Dans cet espace, les RH ne sont pas un service parmi d'autres. Elles sont l'une des fonctions capables de relier ce qui se fragmente : les besoins économiques, les trajectoires individuelles, les collectifs de travail, les règles sociales, les pratiques managériales et les choix d'organisation.

Dire que les RH doivent évoluer ne signifie pas que les RH d'aujourd'hui auraient échoué. Ce serait injuste et contraire à l'esprit d'Altéa RH. Les professionnels RH ont souvent tenu, réparé, sécurisé, recruté, expliqué, apaisé et structuré dans des contextes contraints. Ils ont assumé des responsabilités considérables, parfois avec peu de moyens, souvent dans l'urgence, presque toujours au croisement d'attentes contradictoires.

La question n'est pas de juger ce qui a été fait. La question est de comprendre ce qui devient nécessaire.

Ce Cahier ne cherche donc pas à opposer un ancien monde RH à un nouveau monde RH. Il cherche à éclairer une transition. Il propose une lecture exigeante, bienveillante et respectueuse du moment particulier où les ressources humaines sont invitées à retrouver une place stratégique non pas parce que la mode le demande, mais parce que les organisations en ont besoin.

Introduction — La question qui mérite d'être posée

Pourquoi commencer une série de Cahiers par cette question ? Pourquoi ne pas entrer directement dans un sujet concret : le temps RH, le pilotage, le rôle des managers, l'intelligence artificielle, la marque employeur ? Tous ces sujets sont importants. Ils feront l'objet de développements spécifiques. Mais avant d'ouvrir les territoires, il faut poser la carte.

Une fonction ne peut pas évoluer durablement si elle ne comprend pas d'abord pourquoi elle doit le faire. Sans cette compréhension, l'évolution devient une succession d'injonctions : digitaliser, automatiser, attirer, fidéliser, piloter, embarquer, former, simplifier, sécuriser, innover. Chacune de ces injonctions peut être légitime. Ensemble, elles peuvent devenir épuisantes si elles ne sont pas reliées par une thèse claire.

La thèse de ce Cahier est simple : les RH doivent évoluer parce que leur objet s'est élargi. Pendant longtemps, elles ont été attendues principalement sur la gestion de l'emploi, l'administration, la conformité, le recrutement, la formation, les relations sociales et l'accompagnement des situations individuelles. Ces missions demeurent essentielles. Elles ne disparaissent pas. Elles constituent même le socle de crédibilité de toute fonction RH. Mais elles ne suffisent plus à décrire l'enjeu.

Aujourd'hui, les RH sont appelées à travailler sur les conditions mêmes de la performance collective : la clarté des rôles, la capacité de coopération, la qualité du management, la circulation de l'information, l'adaptation des compétences, la robustesse des organisations, la soutenabilité du travail, l'usage raisonné des technologies, la confiance dans les décisions et la capacité de l'entreprise à tenir ensemble vitesse et humanité.

Cette évolution se voit dans les agendas saturés, les recrutements plus complexes, les managers débordés, les collaborateurs plus attentifs à la cohérence des discours, les dirigeants qui cherchent des repères, les outils qui promettent de simplifier sans toujours transformer, les décisions qui doivent être prises plus vite alors que leurs conséquences humaines sont plus visibles.

Le sujet n'est donc pas de savoir si les RH doivent devenir « modernes ». Le mot est trop vague. Le sujet est de savoir comment elles peuvent rester utiles, justes et structurantes dans des entreprises qui n'ont plus les mêmes repères qu'hier.

Évoluer, pour les RH, ne veut pas dire courir après chaque tendance. Cela veut dire renforcer leur capacité de lecture. Lire les transformations du travail. Lire les besoins réels derrière les demandes urgentes. Lire les tensions avant qu'elles ne deviennent des crises. Lire les écarts entre l'organisation prescrite et l'organisation vécue. Lire ce que les chiffres disent, mais aussi ce qu'ils ne disent pas.

Ce Cahier est une invitation à cette lecture. Il n'apporte pas une méthode unique. Il n'impose pas un modèle. Il propose un chemin de réflexion, construit autour de cinq mouvements : l'évolution des entreprises, la transformation des attentes des collaborateurs, la réinvention nécessaire des organisations, le rôle particulier de l'intelligence artificielle et, enfin, la place stratégique que les RH peuvent reprendre.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris que les sujets RH ne se présentent presque jamais sous leur vrai nom. Un problème de recrutement peut être un problème d'organisation. Une difficulté managériale peut cacher une absence de cadre. Une demande d'outil peut révéler un manque de processus. Une tension individuelle peut signaler une incohérence collective. C'est pourquoi la première compétence RH n'est pas de répondre vite. C'est de comprendre juste.

Partie 1 — Les entreprises évoluent

Les entreprises évoluent d'abord parce que leur environnement se déforme. Les cycles stratégiques se raccourcissent. Les marchés se déplacent. Les clients comparent plus vite, attendent plus, changent plus facilement. Les décisions doivent être prises dans une information abondante mais rarement complète. La stabilité n'a pas disparu, mais elle n'est plus la norme implicite sur laquelle on peut construire tous les fonctionnements.

Cette transformation touche toutes les fonctions. Les directions financières doivent produire des analyses plus fréquentes. Les directions commerciales doivent ajuster leurs approches en continu. Les directions opérationnelles doivent composer avec des chaînes de décision moins linéaires. Les fonctions support, longtemps pensées comme des fonctions de sécurisation et de continuité, sont désormais attendues comme des fonctions d'appui à l'adaptation.

Les RH se trouvent exactement à cet endroit. Elles ne peuvent plus seulement garantir que l'entreprise respecte ses obligations et dispose des personnes nécessaires. Elles doivent aider l'organisation à comprendre de quelles compétences elle aura besoin, comment elle décide, comment elle coopère, comment elle apprend, comment elle absorbe les changements sans épuiser les personnes qui les portent.

L'agilité, par exemple, n'est pas seulement une méthode de projet. C'est un rapport au travail qui modifie les responsabilités, les temporalités, les modes de coordination et la place du feedback. Lorsqu'une entreprise se dit plus agile, elle modifie implicitement ce qu'elle attend de ses managers, de ses équipes et de ses fonctions support. Si les RH ne sont pas associées à cette réflexion, l'agilité risque de rester un vocabulaire opérationnel sans transformation réelle des pratiques.

L'hybridation du travail produit le même déplacement. Le travail à distance ou hybride n'est pas seulement une question de jours de présence. Il interroge la confiance, l'accès à l'information, l'intégration des nouveaux arrivants, l'équité entre métiers, le rôle du manager, la visibilité du travail, la qualité des échanges informels et la manière dont une culture d'entreprise se transmet. Une règle de télétravail peut être écrite rapidement. Une organisation hybride cohérente demande une réflexion beaucoup plus profonde.

L'internationalisation, même lorsqu'elle ne concerne pas une multinationale, transforme aussi les repères. Les entreprises travaillent avec des clients, des fournisseurs, des freelances, des filiales, des partenaires ou des talents situés dans d'autres territoires. Les différences culturelles, juridiques, linguistiques et temporelles s'invitent dans la gestion quotidienne. La fonction RH doit alors apprendre à articuler des cadres communs avec des réalités locales, sans imposer une uniformité qui fragilise, ni accepter une dispersion qui rend l'organisation illisible.

La vitesse de décision constitue peut-être l'un des changements les plus structurants. Les dirigeants veulent décider vite. Les équipes veulent comprendre vite. Les managers doivent expliquer vite. Les candidats attendent des réponses rapides. Les collaborateurs comparent les délais internes avec les standards de simplicité qu'ils connaissent dans d'autres domaines de leur vie. Cette accélération n'est pas un bien en soi. Elle devient même dangereuse si elle supprime la réflexion. Mais elle oblige les RH à repenser leurs propres circuits : combien d'étapes sont réellement utiles ? quels arbitrages doivent rester humains ? quels points peuvent être simplifiés ? quels délais produisent de la confiance, et lesquels produisent de la frustration ?

Il serait tentant de répondre à ces évolutions par des outils. Beaucoup d'outils sont utiles. Ils peuvent fluidifier, automatiser, documenter, mesurer, rendre visible. Mais l'outil ne remplace jamais la compréhension de l'organisation. Un processus mal pensé, digitalisé, reste un processus mal pensé. Une décision confuse, automatisée, reste une décision confuse. Une culture managériale fragile, équipée d'une plateforme, reste fragile.

L'évolution des entreprises invite donc les RH à passer d'une logique de traitement à une logique de conception. Traiter reste nécessaire : contrats, paie, recrutements, formations, dossiers, demandes, alertes. Mais concevoir devient décisif : concevoir des parcours, des cadres de décision, des rituels managériaux, des manières d'intégrer, des dispositifs de mobilité, des règles lisibles, des espaces de dialogue, des mécanismes d'apprentissage.

Dans cette perspective, les RH ne sont pas seulement le service qui reçoit les conséquences humaines des décisions prises ailleurs. Elles peuvent devenir la fonction qui aide à penser ces décisions avant qu'elles ne produisent leurs effets. Cela ne signifie pas que les RH doivent décider à la place des dirigeants ou des managers. Cela signifie qu'elles doivent apporter une lecture que les autres fonctions ne portent pas toujours : que va produire cette décision sur les compétences, les collectifs, la confiance, les rôles, les risques, la capacité d'exécution ?

Cette lecture est stratégique parce qu'elle relie la décision à ses conditions humaines de réussite. Une stratégie peut être pertinente sur le papier et échouer dans l'organisation si les compétences ne suivent pas, si les rôles restent flous, si les managers ne sont pas outillés, si les collaborateurs ne comprennent pas le sens, si le rythme demandé devient insoutenable, si les règles d'arbitrage sont implicites.

Les entreprises évoluent aussi dans leur rapport à la taille. Une petite structure peut connaître des complexités d'organisation autrefois réservées aux grandes entreprises : croissance rapide, dispersion géographique, outils multiples, sous-traitance, réglementation, attentes élevées des candidats, besoin de marque employeur, obligation de formaliser des pratiques qui étaient jusque-là portées par la proximité. À l'inverse, une grande entreprise peut chercher à retrouver l'agilité, la simplicité et l'engagement d'une petite équipe. Les catégories traditionnelles ne suffisent plus.

Cette réalité est importante pour les RH. Les bonnes pratiques ne peuvent pas être copiées sans discernement. Ce qui fonctionne dans une organisation de cinquante personnes peut devenir lourd à deux cents. Ce qui sécurise une entreprise de mille salariés peut étouffer une PME. Évoluer, pour les RH, c'est donc aussi refuser les réponses standardisées lorsque le contexte demande une architecture sur mesure.

La fonction RH est souvent confrontée à une tension : on lui demande d'être proche du terrain tout en étant garante du cadre ; rapide tout en étant sécurisante ; humaine tout en étant objective ; disponible tout en étant stratégique ; opérationnelle tout en étant prospective. Cette tension n'est pas un problème à supprimer. Elle est la nature même de la fonction. Mais elle exige des repères plus solides.

Un de ces repères consiste à distinguer l'urgence de l'important. Les entreprises en transformation génèrent beaucoup d'urgences : remplacer, recruter, résoudre, répondre, arbitrer, corriger. Si les RH restent enfermées dans l'urgence, elles deviennent indispensables mais rarement reconnues comme stratégiques. Si elles négligent l'urgence, elles perdent la confiance du terrain. L'évolution consiste à tenir les deux : assurer le quotidien et dégager, malgré tout, de l'espace pour traiter les causes.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris qu'une entreprise ne demande pas toujours explicitement une transformation RH. Elle demande d'abord de l'aide sur un symptôme : un poste qui ne se pourvoit pas, un manager en difficulté, une équipe qui se fatigue, une procédure qui inquiète, une décision qui ne passe pas. Mais lorsque l'on écoute attentivement, ces symptômes dessinent souvent une même question : l'organisation est-elle encore adaptée à ce qu'elle veut devenir ?

Partie 2 — Les attentes des collaborateurs changent

Les attentes des collaborateurs changent, mais il serait réducteur de présenter cette évolution comme une affaire de générations. La tentation est fréquente : les jeunes ne voudraient plus travailler comme avant, les anciens seraient attachés à d'autres repères, les managers seraient pris entre deux cultures, les entreprises devraient composer avec une mosaïque d'attentes incompatibles. Cette lecture contient parfois des éléments observables, mais elle reste insuffisante.

Ce qui change est plus profond qu'un passage de relais générationnel. C'est le rapport social au travail qui se transforme. Le travail reste central pour beaucoup de personnes : il donne un revenu, une identité, un rythme, une utilité, des relations, des apprentissages. Mais il n'est plus accepté comme une évidence qui devrait absorber toute la vie. Les collaborateurs interrogent davantage ce qu'ils donnent, ce qu'ils reçoivent, ce qu'ils apprennent, ce qu'ils subissent, ce qu'ils comprennent et ce à quoi ils contribuent.

Cette évolution ne doit pas être caricaturée. Elle ne signifie pas que les collaborateurs seraient devenus moins engagés. Elle signifie que l'engagement est moins automatique. Il se construit davantage dans la cohérence que dans l'appartenance formelle. On ne s'engage pas durablement seulement parce qu'un contrat existe, parce qu'un organigramme l'indique ou parce qu'une entreprise affirme des valeurs. On s'engage lorsque les actes, les règles, les décisions et les relations rendent ces valeurs crédibles.

Le rapport au sens illustre bien ce déplacement. Le sens n'est pas un slogan. Il ne se décrète pas dans une campagne de communication interne. Il se fabrique dans le lien entre le travail demandé et son utilité perçue, dans la compréhension des arbitrages, dans la capacité à voir comment son rôle contribue à un ensemble, dans la reconnaissance des contraintes réelles, dans la possibilité de discuter les incohérences sans être immédiatement perçu comme résistant.

Le sens ne signifie pas non plus que chaque tâche doit être inspirante. Toute activité comporte une part de répétition, de contrainte, d'administration, d'effort. Mais lorsque la part de contrainte devient incompréhensible, lorsque les décisions semblent arbitraires, lorsque les priorités changent sans explication, lorsque les efforts ne produisent pas d'apprentissage ou de reconnaissance, le lien au travail se fragilise.

Le rapport à l'autorité se transforme également. L'autorité n'a pas disparu. Les collaborateurs attendent encore des décisions, des arbitrages, des priorités, de la protection, de la clarté. Mais l'autorité ne repose plus seulement sur le titre ou la position. Elle se légitime par la compétence, la cohérence, la capacité d'écoute, la justice perçue, l'exemplarité et la qualité de la décision.

Cette transformation place les managers dans une position complexe. On leur demande d'être proches, performants, bienveillants, courageux, disponibles, agiles, orientés résultats, attentifs aux signaux faibles, garants du cadre et animateurs de collectif. Beaucoup acceptent cette responsabilité, mais peu ont été réellement formés à la tenir. Les RH ont ici un rôle décisif : non pas faire à la place des managers, mais construire avec eux les conditions d'un management soutenable.

Les attentes autour de la carrière changent aussi. Les parcours linéaires existent encore, mais ils ne constituent plus l'unique modèle. Les collaborateurs veulent comprendre comment ils peuvent progresser, apprendre, changer de rôle, élargir leurs compétences, préserver leur employabilité. La fidélité ne se mesure plus seulement en années passées dans l'entreprise. Elle se mesure aussi en qualité de relation, en confiance, en opportunités réciproques, en capacité à évoluer ensemble.

Cette évolution interroge les politiques RH classiques. Une grille de postes peut être utile, mais elle ne suffit pas à donner une vision des trajectoires. Un entretien annuel peut être nécessaire, mais il ne suffit pas à nourrir un dialogue de développement. Un catalogue de formation peut être riche, mais il ne suffit pas à construire une culture d'apprentissage. Les collaborateurs attendent moins une promesse générale qu'une capacité concrète à rendre leur progression lisible.

Le rapport à l'équilibre de vie a également changé. Il ne s'agit pas d'opposer des collaborateurs qui voudraient préserver leur vie personnelle à des entreprises qui voudraient tout obtenir. La question est plus fine : comment organiser le travail pour qu'il reste exigeant sans devenir inutilement usant ? Comment distinguer l'effort nécessaire de la désorganisation subie ? Comment reconnaître les pics d'activité sans les transformer en norme permanente ? Comment faire de la flexibilité un levier de confiance plutôt qu'une source d'inégalités ?

Les RH sont souvent au cœur de ces discussions parce qu'elles touchent à la fois aux règles, aux pratiques managériales, à l'organisation du travail et à la culture. Une politique d'équilibre de vie ne peut pas être uniquement déclarative. Elle se vérifie dans les réunions, les délais, les emails, les déplacements, les objectifs, les remplacements, les congés, les retours d'absence, la manière de parler de la charge, la possibilité de dire que le travail n'est plus tenable sans être immédiatement soupçonné de manquer d'engagement.

Les collaborateurs attendent aussi davantage de justice. Justice ne signifie pas égalité parfaite en toute situation. Elle signifie cohérence des règles, transparence des critères, attention aux effets des décisions, capacité à expliquer les différences, traitement sérieux des alertes, reconnaissance du travail réel. Une décision difficile peut être acceptée si elle est comprise comme juste. Une décision favorable peut créer de la défiance si elle paraît arbitraire.

Cette exigence de justice concerne directement les RH. Les processus de recrutement, de rémunération, d'évolution, de sanction, de mobilité, de formation ou de reconnaissance produisent des perceptions fortes. Même lorsqu'ils sont techniquement corrects, ils peuvent être vécus comme opaques. L'évolution des RH passe donc par une attention renouvelée à l'expérience concrète des personnes dans les processus : que comprennent-elles ? où se sentent-elles entendues ? où se sentent-elles oubliées ? où l'entreprise crée-t-elle de la confiance ou de la distance ?

Il faut enfin évoquer le rapport à la parole. Les collaborateurs parlent davantage, comparent davantage, questionnent davantage. Ce mouvement peut déstabiliser les organisations habituées à une communication descendante. Mais il constitue aussi une chance. Une entreprise dans laquelle les signaux remontent tôt peut agir plus intelligemment. Encore faut-il que ces signaux soient accueillis comme de l'information, et non seulement comme de la contestation.

Les RH peuvent aider à organiser cette parole. Pas en multipliant les enquêtes sans suite, ni en transformant chaque ressenti en décision immédiate, mais en créant des espaces de dialogue utiles, cadrés, suivis. La parole n'a de valeur collective que si elle rencontre une capacité d'analyse et d'action. Sinon, elle devient frustration.

Face à ces attentes, les RH doivent éviter deux écueils. Le premier serait de considérer les collaborateurs comme des clients à satisfaire en permanence. L'entreprise n'est pas un espace de consommation individuelle. Elle suppose des règles, des contraintes, des responsabilités et des arbitrages. Le second serait de considérer ces attentes comme des caprices contemporains. Elles expriment souvent une demande légitime de cohérence, de lisibilité et de respect.

L'évolution RH consiste à tenir cette ligne : reconnaître les attentes sans renoncer au cadre ; écouter sans promettre l'impossible ; personnaliser sans créer d'injustice ; humaniser sans perdre la rigueur ; expliquer sans se justifier en permanence ; construire une relation adulte au travail.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris que les collaborateurs ne demandent pas toujours moins d'exigence. Ils demandent plus de cohérence. Ils peuvent accepter un effort important s'ils comprennent pourquoi il est nécessaire, s'ils voient qu'il est partagé, s'ils disposent des moyens pour le fournir et s'ils sentent que l'entreprise ne confond pas engagement et disponibilité infinie.

Partie 3 — Les organisations doivent se réinventer

Lorsque les entreprises évoluent et que les attentes des collaborateurs changent, l'organisation ne peut pas rester identique. Pourtant, beaucoup de tensions RH naissent précisément de ce décalage : l'entreprise poursuit de nouveaux objectifs avec des structures, des modes de décision et des habitudes managériales conçus pour un autre moment.

Réinventer l'organisation ne signifie pas tout bouleverser. Les organisations ont besoin de stabilité, de rôles, de règles, de responsabilités, de mémoire. Une entreprise qui se réorganise sans cesse fatigue ses équipes et perd sa capacité d'exécution. Mais une entreprise qui ne réinterroge jamais ses fonctionnements finit par demander aux personnes de compenser les limites du système.

Cette compensation est souvent invisible au départ. Les collaborateurs ajustent, contournent, expliquent, relancent, réparent, absorbent. Les managers servent de traducteurs entre des priorités contradictoires. Les RH traitent les conséquences : charge, conflits, désengagement, départs, difficultés de recrutement, tensions relationnelles, incompréhensions autour des rôles. Tant que l'organisation tient, on peut croire qu'elle fonctionne. Mais tenir n'est pas toujours fonctionner.

La première dimension à réinterroger est la structure. L'organigramme donne une représentation utile, mais il ne dit pas tout. Il indique des rattachements, rarement les flux réels de décision. Il montre des responsabilités, rarement les dépendances opérationnelles. Il stabilise des titres, rarement la façon dont le travail circule. Les RH peuvent aider à lire cet écart entre structure formelle et organisation vécue.

Dans certaines entreprises, les rôles sont trop flous. Tout le monde contribue, mais personne ne sait exactement qui décide. Dans d'autres, les rôles sont trop rigides. Chacun protège son périmètre, mais la coopération devient lente. Dans d'autres encore, les responsabilités sont affichées mais les moyens ne suivent pas. On confie une mission sans temps, sans autorité, sans compétences disponibles, puis on s'étonne que la personne s'épuise.

La clarification des rôles est un chantier RH majeur. Elle ne consiste pas seulement à rédiger des fiches de poste. Elle consiste à répondre à des questions simples et puissantes : qui est responsable de quoi ? qui décide ? qui contribue ? qui doit être consulté ? quels arbitrages doivent remonter ? quels sujets relèvent du manager, des RH, de la direction, du collectif ? quelles zones de flou sont utiles, et lesquelles créent du risque ?

La gouvernance constitue un deuxième enjeu. Le mot peut sembler éloigné du quotidien RH, mais il en est très proche. La gouvernance, c'est la manière dont les décisions se prennent, se priorisent, se communiquent, se suivent et se corrigent. Une gouvernance confuse produit des effets très concrets : réunions nombreuses mais peu conclusives, décisions reprises plusieurs fois, objectifs concurrents, sentiment d'arbitraire, fatigue managériale, perte de confiance.

Les RH ont intérêt à s'intéresser à la gouvernance parce que la qualité des décisions conditionne la qualité du travail. Une mauvaise décision stratégique peut devenir un problème RH quelques mois plus tard. Une absence de décision peut immobiliser des équipes. Une décision mal expliquée peut créer une résistance qui n'est pas une opposition au fond, mais une réaction à la forme.

Réinventer l'organisation, c'est aussi revisiter les modes de management. Le management n'est pas seulement une compétence individuelle. C'est un système. Une entreprise peut former ses managers, mais si elle leur demande simultanément de produire toujours plus, d'absorber toutes les tensions, de relayer toutes les décisions et de rester disponibles sans espace de recul, la formation ne suffira pas.

La fonction RH peut contribuer à faire du management un sujet collectif plutôt qu'une somme de styles personnels. Cela suppose de définir ce que l'entreprise attend réellement de ses managers. Pas seulement en termes de valeurs, mais en comportements observables : comment fixe-t-on une priorité ? comment donne-t-on un feedback ? comment traite-t-on une alerte ? comment accompagne-t-on une prise de poste ? comment arbitre-t-on une charge excessive ? comment prépare-t-on une décision difficile ?

Les organisations doivent également se réinventer dans leur rapport aux compétences. Pendant longtemps, la compétence a pu être pensée comme une adéquation entre un poste et un profil. Cette logique demeure utile, notamment pour recruter ou construire des référentiels. Mais elle devient insuffisante lorsque les métiers évoluent vite, lorsque les outils changent, lorsque les périmètres se recomposent, lorsque les carrières sont moins linéaires.

La question n'est plus seulement : quelles compétences avons-nous ? Elle devient : quelles compétences devons-nous développer collectivement pour rester capables d'agir ? Où sommes-nous dépendants de quelques personnes ? Quelles connaissances ne sont pas documentées ? Quelles compétences émergent dans le travail mais ne sont pas reconnues ? Quels apprentissages devraient être organisés avant que le besoin ne devienne urgent ?

Cette lecture des compétences rapproche les RH de la stratégie. Une entreprise qui ne sait pas quelles compétences elle doit construire prépare mal son avenir. Une entreprise qui forme seulement lorsque le manque devient visible arrive souvent trop tard. Une entreprise qui ne reconnaît pas les apprentissages informels sous-estime sa richesse interne.

L'organisation doit aussi se réinventer dans sa manière de mesurer. Les indicateurs RH sont indispensables, mais ils peuvent enfermer si on les prend pour la réalité entière. Un taux de turnover, un délai de recrutement, un taux d'absentéisme, un budget formation, un score d'engagement donnent des signaux. Ils n'expliquent pas tout. Leur valeur dépend de la capacité à les relier au terrain, aux événements, aux décisions, aux métiers, aux pratiques managériales.

Les RH doivent donc développer une culture du pilotage qui ne soit ni purement quantitative ni purement intuitive. Les chiffres permettent de sortir des impressions. Le terrain permet d'éviter les interprétations mécaniques. L'enjeu est de croiser les deux. Une donnée devient stratégique lorsqu'elle éclaire une décision et ouvre une discussion utile.

Enfin, les organisations doivent réinterroger leur capacité d'apprentissage. Une entreprise peut accumuler des expériences sans apprendre si elle ne prend jamais le temps d'en tirer des enseignements. Elle peut répéter les mêmes erreurs de recrutement, les mêmes difficultés d'intégration, les mêmes tensions après réorganisation, les mêmes incompréhensions managériales. Les RH peuvent instaurer des boucles d'apprentissage : retours d'expérience, analyse des départs, bilans d'intégration, revues de processus, capitalisation des pratiques, partage entre managers.

Cette approche demande du temps, mais elle en fait gagner. Elle évite que chaque problème soit traité comme un cas isolé. Elle transforme les situations vécues en intelligence collective. Elle permet à l'entreprise de progresser sans culpabiliser les individus.

Réinventer l'organisation ne revient donc pas à inventer un modèle idéal. Il s'agit plutôt de rendre l'organisation plus consciente d'elle-même. Une organisation consciente sait nommer ses règles, ses arbitrages, ses zones de fragilité, ses forces, ses incohérences. Elle ne prétend pas tout maîtriser. Elle se donne les moyens d'apprendre.

Les RH ne peuvent pas rester spectatrices de cette transformation, parce qu'elles en voient les effets avant beaucoup d'autres. Elles voient les difficultés d'intégration, les incompréhensions autour des rôles, les tensions dans les équipes, les managers isolés, les départs regrettés, les compétences manquantes, les procédures mal comprises, les alertes faibles. Cette position d'observation est précieuse. Encore faut-il la transformer en capacité d'influence.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris qu'une organisation ne dit pas toujours la vérité sur elle-même dans ses documents. Elle la dit dans ses délais, ses réunions, ses silences, ses urgences récurrentes, ses décisions reportées et ses personnes sur-sollicitées. Les RH ont une place privilégiée pour entendre cette vérité, à condition de ne pas la réduire à des cas individuels.

Partie 4 — L'IA : accélérateur, pas sujet

L'intelligence artificielle occupe aujourd'hui une place considérable dans les conversations professionnelles. Elle fascine, inquiète, promet, dérange. Dans le champ RH, elle est souvent présentée comme une rupture : automatisation des tâches administratives, aide au recrutement, production de contenus, analyse de données, assistance à la décision, personnalisation des parcours, réponses aux collaborateurs, optimisation des processus.

Ces usages existent et vont se développer. Il serait imprudent de les ignorer. Mais ce Cahier propose un déplacement : l'IA n'est pas le sujet central de l'évolution RH. Elle en est un accélérateur et un révélateur.

Elle accélère parce qu'elle rend certaines tâches plus rapides, certains traitements plus simples, certaines productions plus accessibles. Elle peut aider à rédiger, synthétiser, comparer, structurer, générer des hypothèses, préparer des supports, explorer des scénarios. Elle peut libérer du temps lorsque les processus sont clairs et les usages bien cadrés.

Elle révèle parce qu'elle met en lumière ce qui était déjà fragile. Une entreprise qui ne sait pas formuler ses besoins RH aura du mal à bien utiliser l'IA. Une organisation dont les processus sont confus automatisera de la confusion. Une fonction RH qui manque de données fiables ne deviendra pas pilotée par magie. Une culture managériale qui évite les décisions difficiles ne les résoudra pas avec un assistant numérique.

L'IA ne transforme donc pas les RH à elle seule. Elle oblige les RH à clarifier ce qu'elles font, pourquoi elles le font, ce qui doit rester humain, ce qui peut être assisté, ce qui doit être sécurisé, ce qui mérite d'être simplifié. Elle pose une question très concrète : si une machine peut produire une première version, où se situe la valeur humaine ?

Cette question n'est pas une menace si elle est bien posée. Elle peut même être libératrice. Dans beaucoup de fonctions RH, une partie importante du temps est absorbée par des tâches de mise en forme, de relance, de compilation, de rédaction répétitive, de recherche d'information, de consolidation. Si l'IA permet de réduire cette charge, elle peut rendre du temps à l'analyse, à l'accompagnement, au dialogue, à la conception, à la présence terrain.

Mais ce gain n'est pas automatique. Il dépend de la maturité de l'organisation. Utiliser l'IA sans cadre peut créer de nouveaux risques : confidentialité, biais, erreurs, dépendance à des réponses approximatives, appauvrissement de la réflexion, perte de vigilance juridique, sentiment de déshumanisation. Le sujet n'est pas d'être pour ou contre l'IA. Le sujet est de construire des usages responsables.

Pour les RH, cela suppose plusieurs repères. Le premier est la finalité. Avant de demander comment utiliser l'IA, il faut demander pourquoi. Veut-on gagner du temps ? améliorer la qualité ? réduire les erreurs ? rendre un service plus accessible ? aider les managers ? mieux analyser les données ? soutenir les collaborateurs ? Sans finalité, l'IA devient une démonstration d'outil plutôt qu'une transformation utile.

Le deuxième repère est le niveau de risque. Tous les usages ne se valent pas. Utiliser l'IA pour reformuler une note interne n'a pas le même poids que l'utiliser pour présélectionner des candidats, analyser des situations individuelles ou produire une recommandation disciplinaire. Les RH doivent distinguer les usages d'assistance, les usages d'analyse et les usages de décision. Plus un usage touche à une personne, à ses droits, à son évolution ou à sa réputation, plus le contrôle humain doit être exigeant.

Le troisième repère est la qualité des données et des consignes. L'IA produit des réponses à partir de ce qu'on lui donne et de la manière dont on formule la demande. Une fonction RH qui développe sa capacité à écrire des consignes précises, à vérifier les résultats, à contextualiser, à corriger, à documenter les décisions, renforce sa propre rigueur. L'IA peut ainsi devenir un révélateur de méthode.

Le quatrième repère est la place du jugement. Les RH travaillent avec des situations humaines, donc avec du contexte, de l'ambiguïté, des exceptions, des conséquences. L'IA peut aider à préparer une analyse, mais elle ne doit pas se substituer au jugement professionnel. Le jugement RH ne consiste pas seulement à appliquer une règle. Il consiste à articuler une règle, une situation, un risque, une intention, une équité, une relation, une temporalité.

L'IA rend cette exigence plus visible. Si l'on confie à l'outil ce qui relève du discernement, on affaiblit la fonction. Si l'on utilise l'outil pour mieux préparer ce discernement, on la renforce.

Le cinquième repère concerne les collaborateurs. L'introduction de l'IA dans le travail ne doit pas être traitée comme une simple mise à disposition technique. Elle transforme les gestes professionnels, les attentes de productivité, les compétences nécessaires, parfois l'identité même du métier. Les RH ont un rôle clé pour accompagner ces transitions : former, rassurer, cadrer, écouter les craintes, identifier les impacts sur les métiers, éviter les inégalités d'accès, ouvrir des espaces d'expérimentation.

L'IA pose aussi une question managériale. Si les outils permettent d'aller plus vite, l'entreprise peut être tentée d'augmenter encore le rythme. Le gain de productivité peut alors devenir une nouvelle pression plutôt qu'un espace de respiration. Les RH doivent contribuer à cette discussion : que fait-on du temps gagné ? Réduit-on la charge ? améliore-t-on la qualité ? accélère-t-on tout ? réinvestit-on dans la relation ?

Cette question est stratégique. Une entreprise peut utiliser l'IA pour renforcer l'humain ou pour masquer une intensification du travail. La différence ne dépend pas de l'outil. Elle dépend de la gouvernance, de l'éthique, du dialogue social, du management, de la place accordée aux effets réels sur le travail.

L'IA n'est donc pas une baguette magique. Elle est un test de maturité. Elle oblige les RH à répondre à des questions qu'elles devaient déjà se poser : quels processus méritent d'être repensés ? quelles décisions doivent être mieux documentées ? quels usages de la donnée sont légitimes ? quelle part du travail RH doit être automatisée, assistée, humanisée, réinventée ? quels risques sommes-nous prêts à accepter, et lesquels devons-nous refuser ?

Dans cette perspective, l'IA peut devenir une alliée précieuse. Elle peut aider les RH à retrouver du temps pour ce qui fait leur valeur : comprendre, conseiller, structurer, accompagner, anticiper. Mais elle ne peut pas définir cette valeur à leur place. C'est aux RH de nommer ce qu'elles veulent préserver, ce qu'elles veulent transformer et ce qu'elles refusent de déléguer.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris que l'IA impressionne moins longtemps que la qualité du cadre dans lequel elle est utilisée. Les équipes n'ont pas seulement besoin d'outils puissants. Elles ont besoin de savoir ce qui est autorisé, ce qui est attendu, ce qui est vérifié, ce qui reste humain et comment l'outil sert réellement le travail au lieu de le compliquer.

Partie 5 — Pourquoi les RH doivent retrouver une place stratégique

Si les entreprises évoluent, si les attentes changent, si les organisations doivent se réinventer et si l'IA accélère ces mouvements, alors la conclusion s'impose : les RH doivent retrouver une place stratégique. Mais cette expression mérite d'être précisée, car elle est souvent utilisée de manière trop générale.

Être stratégique ne signifie pas seulement siéger dans une instance de direction. C'est important, mais insuffisant. Une fonction peut être présente dans les réunions stratégiques sans influencer réellement les choix. À l'inverse, une fonction peut produire une réflexion stratégique même lorsqu'elle n'a pas encore toute la place institutionnelle qu'elle mérite. La place stratégique se construit par la qualité de la contribution.

Pour les RH, cette contribution consiste à relier la stratégie aux conditions humaines, organisationnelles et managériales de sa réalisation. Toute ambition d'entreprise repose sur des personnes qui doivent comprendre, apprendre, coopérer, décider, produire, s'adapter, tenir dans la durée. Les RH sont l'une des rares fonctions capables de regarder simultanément les individus, les collectifs, les règles, les compétences, la culture, les risques et les modes de travail.

Cette position est précieuse. Elle permet aux RH de poser des questions que d'autres ne posent pas toujours : avons-nous les compétences pour réussir ce projet ? Les managers ont-ils les moyens d'accompagner ce changement ? Les règles actuelles encouragent-elles les comportements attendus ? Quels signaux faibles annoncent une fragilisation ? Quel coût humain invisible sommes-nous en train de créer ? Quelle décision paraît efficace à court terme mais coûteuse à moyen terme ?

Ces questions ne ralentissent pas la stratégie. Elles l'ancrent. Elles évitent que l'entreprise confonde vitesse et précipitation, ambition et surcharge, transformation et communication, performance et tension permanente.

Retrouver une place stratégique suppose d'abord que les RH clarifient leur propre valeur. Tant que la fonction se définit principalement par le volume de dossiers traités, elle reste perçue comme nécessaire mais interchangeable. Tant qu'elle n'est sollicitée qu'en aval, elle répare plus qu'elle ne conçoit. Tant qu'elle absorbe toutes les urgences sans rendre visibles les causes, elle protège l'organisation mais ne la fait pas progresser.

La valeur stratégique des RH réside dans leur capacité à transformer des situations dispersées en lecture d'ensemble. Un départ n'est pas seulement un départ. Plusieurs départs dans une même équipe peuvent dire quelque chose du management, de la charge, du marché, de la rémunération, des perspectives, de la reconnaissance. Une difficulté de recrutement n'est pas seulement un manque de candidats. Elle peut révéler une promesse employeur floue, un poste mal calibré, un processus trop long, une rémunération décalée, une image insuffisante, une organisation peu attractive.

Les RH deviennent stratégiques lorsqu'elles relient ces signaux et les transforment en décisions possibles. Cela demande du courage, car il faut parfois dire à l'organisation ce qu'elle préfère ne pas entendre. Mais ce courage peut être profondément bienveillant. Il ne s'agit pas d'accuser. Il s'agit de rendre visible pour permettre d'agir.

La deuxième condition est la maîtrise du cadre. Une fonction RH stratégique ne peut pas négliger la conformité, l'administration, les processus, le droit social, la qualité des données. Ces dimensions ne sont pas secondaires. Elles sont le socle. Sans socle fiable, la parole stratégique perd en crédibilité. Mais le socle ne doit pas devenir tout l'édifice. Il doit permettre de construire.

La troisième condition est la proximité avec le terrain. La stratégie RH ne peut pas être conçue uniquement depuis des tableaux de bord. Elle doit être nourrie par l'écoute des métiers, des managers, des collaborateurs, des irritants, des contraintes opérationnelles. La proximité ne signifie pas disponibilité infinie. Elle signifie compréhension réelle du travail. Une fonction RH proche du terrain sait distinguer une plainte isolée d'un signal collectif, une résistance d'une alerte, une demande immédiate d'un besoin plus profond.

La quatrième condition est la capacité à prioriser. Les RH ne peuvent pas tout porter. Elles ne doivent pas devenir le lieu où se déposent toutes les difficultés que l'organisation ne sait pas traiter. Retrouver une place stratégique suppose d'oser dire : ce sujet relève du manager, celui-ci relève de l'organisation, celui-ci relève de la direction, celui-ci relève des RH, celui-ci doit être traité ensemble. Cette clarification est parfois inconfortable, mais elle évite la dilution des responsabilités.

La cinquième condition est le développement d'une culture du pilotage. Les RH ont besoin d'indicateurs, non pour réduire l'humain à des chiffres, mais pour objectiver les discussions, suivre les progrès, anticiper les risques, mesurer les effets des actions. Le pilotage RH doit être sélectif. Trop d'indicateurs diluent l'attention. Les bons indicateurs sont ceux qui éclairent les décisions prioritaires : recrutement, intégration, mobilité, compétences, engagement, absentéisme, charge, départs, formation, management.

La sixième condition est l'alliance avec les managers. Les RH ne peuvent pas être stratégiques contre les managers, ni à leur place. Elles doivent construire avec eux une relation adulte : soutien, exigence, clarification, partage de responsabilité. Le manager est souvent le premier lieu d'expérience RH pour le collaborateur. Mais il ne peut pas être laissé seul. Les RH doivent l'outiller sans l'infantiliser, le challenger sans le disqualifier, l'accompagner sans absorber toutes ses responsabilités.

La septième condition est la capacité à articuler humanité et exigence. C'est probablement l'un des points les plus importants. Une fonction RH stratégique n'est pas seulement bienveillante. Elle est juste. Elle sait que l'entreprise a besoin de performance, de décisions, de règles, de résultats. Elle sait aussi que la performance durable repose sur des personnes respectées, comprises, équipées, reconnues et protégées. L'humanité sans cadre peut devenir floue. Le cadre sans humanité peut devenir brutal. Les RH ont précisément à travailler cette articulation.

Retrouver une place stratégique ne signifie donc pas quitter l'opérationnel. C'est une idée fréquente mais trompeuse. Les RH resteront toujours en contact avec des situations concrètes, parfois urgentes, souvent sensibles. La question est plutôt de transformer l'opérationnel en matière stratégique. Chaque dossier peut apprendre quelque chose à l'organisation si l'on sait en tirer une lecture. Chaque processus peut être une occasion de renforcer la cohérence. Chaque demande peut révéler un besoin de clarification.

Cette évolution suppose aussi que les dirigeants reconnaissent la fonction RH comme un partenaire de conception. On ne peut pas demander aux RH d'être stratégiques tout en les associant uniquement lorsque les décisions sont déjà prises. L'implication en amont change tout : elle permet d'anticiper les impacts, d'identifier les risques, de préparer les managers, de construire les messages, de prévoir les compétences, de rendre les décisions plus robustes.

Mais les RH ne doivent pas attendre que cette place leur soit entièrement donnée. Elles peuvent la construire progressivement par leur manière de travailler : apporter des analyses claires, formuler des options, relier les sujets, documenter les signaux, proposer des priorités, parler le langage de l'entreprise sans renoncer à leur regard spécifique.

Une fonction RH stratégique n'est pas celle qui prétend avoir réponse à tout. C'est celle qui aide l'organisation à poser les bonnes questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Elle ne se contente pas de traiter les conséquences. Elle participe à la conception des conditions de réussite.

Les RH ont les clés, mais ces clés ne sont pas toutes des outils. Certaines sont des compétences de lecture. Certaines sont des postures. Certaines sont des méthodes. Certaines sont des alliances. Certaines sont des décisions de renoncement : ne pas tout faire, ne pas tout accepter, ne pas confondre service et disponibilité permanente, ne pas laisser l'urgence occuper tout l'espace.

L'évolution RH n'est donc pas une course vers la nouveauté. C'est un retour à l'essentiel, dans un contexte plus complexe. L'essentiel, c'est le travail réel, les personnes, les collectifs, le cadre, la compétence, la justice, la coopération, la capacité à apprendre. Ce qui change, c'est que ces dimensions ne peuvent plus rester périphériques. Elles sont au cœur de la performance.

Le terrain m'a appris que...

Le terrain m'a appris que les RH deviennent stratégiques lorsqu'elles cessent d'être seulement le lieu des réponses et deviennent aussi le lieu des questions utiles. Une bonne question RH peut éviter une mauvaise décision, révéler un angle mort, faire gagner du temps, préserver la confiance et rendre une stratégie réellement exécutable.

Conclusion — Pas une fin, un commencement

Ce premier Cahier ne ferme pas le sujet. Il l'ouvre. Il pose une conviction fondatrice : les RH doivent évoluer non parce qu'elles seraient dépassées, mais parce que leur rôle devient plus central dans des organisations plus complexes, plus rapides, plus hybrides, plus exposées et plus attentives à la cohérence entre discours et pratiques.

Cette évolution ne demande pas aux RH de renier ce qu'elles sont. Elle leur demande de retrouver l'ampleur de leur mission. Administrer reste nécessaire. Sécuriser reste indispensable. Recruter, former, accompagner, écouter, réguler, conseiller : tout cela demeure. Mais ces missions gagnent en puissance lorsqu'elles sont reliées à une vision d'ensemble de l'organisation.

Les RH ne sont pas là pour opposer l'humain à la performance. Elles sont là pour rappeler que la performance durable possède des conditions humaines. Elles ne sont pas là pour freiner la transformation. Elles sont là pour l'ancrer dans le réel du travail. Elles ne sont pas là pour remplacer les managers. Elles sont là pour construire avec eux un cadre dans lequel chacun peut mieux exercer sa responsabilité.

L'avenir des RH ne se joue pas dans une alternative simpliste entre tradition et modernité, entre humain et digital, entre proximité et pilotage, entre opérationnel et stratégie. Il se joue dans la capacité à articuler ces dimensions sans les opposer.

Ce Cahier est le premier d'une série. Les prochains approfondiront les territoires ouverts ici.

- Le Cahier n°2, « Le temps RH volé », explorera la manière dont l'urgence, l'administratif, les sollicitations dispersées et les processus insuffisamment pensés captent le temps qui devrait permettre aux RH d'analyser, d'anticiper et d'accompagner.
- Le Cahier n°3, « Les RH pilotent-elles vraiment ? », interrogera la place des données, des indicateurs, des rituels de pilotage et des décisions dans la maturité RH des organisations.

- Le Cahier n°4, « Le manager est-il le premier RH de l'entreprise ? », examinera la relation entre fonction RH, management de proximité, responsabilités partagées et expérience collaborateur.
- Le Cahier n°5, « L'IA révèle plus qu'elle ne remplace », reviendra plus précisément sur les usages de l'intelligence artificielle, leurs opportunités, leurs limites et les conditions d'un cadre responsable.

Ce parcours n'a pas pour ambition de donner des leçons. Il propose un voyage intellectuel et pratique. Il invite les professionnels RH, les dirigeants et les managers à regarder autrement les sujets qu'ils vivent déjà. À prendre le temps de nommer. À distinguer les symptômes des causes. À construire des cadres plus justes. À utiliser les outils sans perdre le discernement. À faire de la fonction RH non pas seulement une fonction de réponse, mais une fonction de compréhension, de structuration et d'avenir.

La question « Pourquoi les RH doivent-elles évoluer ? » appelle finalement une réponse simple : parce que le travail, les organisations et les attentes évoluent déjà. Les RH peuvent subir ce mouvement, le commenter, le traiter après coup. Ou elles peuvent y prendre leur juste place : une place exigeante, humaine, stratégique, profondément utile.

Ce Cahier choisit la seconde voie.