

CARRIÈRES

DRH, avez-vous le bon profil ?

Dans un contexte d'internationalisation croissante, les défis s'accumulent pour les DRH qui doivent mieux comprendre les enjeux du business – sans jouer les supplétifs – et s'ouvrir aux problématiques sociétales. Revue de détail des profils de DRH qui compteront demain.

par Nicolas Lagrange • 13/05/2015 • Entreprise & Carrières



Le nouveau profil idéal pour la direction des ressources humaines serait-il celui d'un opérationnel sans passé RH, issu de l'interne et ayant une solide expérience internationale à son actif? Provocatrice en apparence, l'idée n'a rien de saugrenu, si l'on se réfère à l'enquête de François Eyssette sur les origines, la sociologie et la formation des DRH du CAC 40 (1). L'auteur révèle que plus de la moitié des nominations intervenues en 2011, 2012 et 2013 l'ont été au profit d'opérationnels, majoritairement déjà présents dans l'entreprise (lire l'entretien p. 23).

« Il s'agit d'une tendance lourde pour des "passages RH" de trois à cinq ans, qui ne se limite pas aux seuls DRH groupe, assure Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel. Les dirigeants partent du présupposé que les opérationnels ayant réussi dans le business sont les mieux placés pour devenir DRH. Or le professionnel RH apporte un contre-regard et intègre la dimension humaine, sans laquelle le business ne peut réussir. » Cette montée en puissance des opérationnels « répond pour partie à la primauté du court-terme, analyse Frank Bournois, directeur

TÉMOIGNAGE

DENYS NEYMON

DRH GROUPE DE SUEZ ENVIRONNEMENT

« La légitimité du DRH repose sur sa capacité à identifier les risques et à y faire face – vivre-ensemble menacé, problèmes sociaux, désengagement des salariés, désagrégation du collectif... – et sur sa capacité à anticiper. Anticiper, ce n'est pas projeter trop précisément les futures orientations stratégiques, soumises à de nombreux aléas, cela signifie plus modestement donner des marges de manœuvre, des facultés d'adaptation aux collaborateurs pour qu'ils soient en mesure de saisir rapidement les opportunités du business. Cela implique, pour la fonction RH, de s'intéresser à la sociologie des organisations et aux relations sociales et d'investir le champ du learning et les neurosciences. Mais, pour être crédible, le DRH doit comprendre parfaitement le business, faire davantage de contrôle de gestion sociale et avoir une connaissance intime des métiers ; je demande d'ailleurs aux RRH de passer au moins une journée sur le terrain tous les mois. » †

TÉMOIGNAGE

MARIE VÉZY

VICE-PRÉSIDENTE RH D'UNE DIVISION SERVICES DE SCHNEIDER ELECTRIC

« Le DRH a la particularité d'être à la fois sur l'exécution de court terme, car la concurrence n'attend pas, et sur le long terme, comme agent de transformation. Cela passe par une très bonne compréhension du business et par la nécessité de se former à l'analyse de données et aux exercices prédictifs, notamment le "workforce planning". Lorsque je croise les résultats des enquêtes d'engagement avec les taux de départs, par exemple, cela fait immédiatement "tilt" auprès des patrons business. Notre enjeu est de démontrer aux dirigeants que la dimension humaine est cruciale et différenciante et qu'il faut être acteur des grandes évolutions sociétales. Le DRH doit connaître les parties en présence, savoir analyser le jeu des acteurs, travailler son réseau, demander l'avis de ses interlocuteurs et être en capacité de les impliquer, sans avoir l'autorité hiérarchique et sans se focaliser sur les outils et les process. » †

général d'ESCP Europe. Les dirigeants choisissent des managers capables de prendre des décisions rapides, avec une prise en compte des incidences financières. Mais attention au risque de clonage et de perte d'expertise dans les équipes, car, si l'opérationnel a des pratiques de gestion plus larges et davantage connectées aux autres fonctions, le praticien RH a une connaissance plus spécialisée des dossiers ».

DÉPASSER LE RÔLE DE "BUSINESS PARTNER"

Si quelques DRH ressentent cette arrivée massive des opérationnels comme une « consécration business », la plupart affichent leur inquiétude. « Les praticiens RH n'ont pas réussi à démontrer qu'ils étaient indispensables, estime Hervé Borensztein, directeur associé du cabinet Karistem et ancien DRH. Le DRH se contente d'être consultant interne d'un opérationnel, au risque de perdre ses domaines régaliens. Or il est porteur d'une expertise complexe. Ainsi, par une analyse sociale, culturelle, fiscale, politique, il préconise un pays plutôt qu'un autre pour le développement international; il pilote le développement des compétences " quanti " et " quali "; il sait arbitrer entre court et long termes, un privilège partagé avec le DG. » En dépassant le rôle de "business partner" (lire l'interview p. 24), cette posture implique une meilleure connaissance des enjeux du business et des risques: « Il faut renforcer la culture économique des DRH, souvent insuffisante, dès les formations initiales », assure Philippe Canonne, animateur de la commission Fonction RH et prospective de l'ANDRH. Des formations qui ont

déjà sensiblement évolué ces dernières années (lire p. 25). « Un DRH doit intervenir sur la stratégie, la politique commerciale, industrielle, les investissements, comme tout membre de la direction générale », plaide Jean-Luc Vergne, ex-DRH de grands groupes industriels et financiers (2). Certains DRH choisissent de s'outiller davantage en allant sur le terrain des *data analytics* et des modèles prédictifs, qui peuvent contribuer à se situer plus en amont de la stratégie. Car, si 8 DRH sur 10 sont désormais membres des comex ou codir (3), seule une minorité d'entre eux semble pouvoir influencer la stratégie. Selon une étude internationale de DDI publiée en septembre 2014 auprès de 13 000 managers, les DRH sont perçus comme « anticipateurs » par 18 % de l'échantillon seulement (22 % les qualifiant de « suiveurs » et 60 % de *business partners*).

« Il y a un décalage entre l'ampleur des mutations et la réaction de la profession RH, globalement satisfaite de sa situation, souligne Philippe Canonne. Pourtant, même remises au goût du jour, les compétences RH traditionnelles ne suffisent pas à appréhender les changements; il est donc nécessaire de changer de logiciel. » Et l'ANDRH d'appeler à prendre à bras-le-corps les problématiques du rapport au travail, de la digitalisation, des rapports intergénérationnels ou de la RSE, en inventant de nouvelles modalités d'interaction, « car les changements se feront de toute façon, avec ou sans les DRH », assure Philippe Canonne. « L'entreprise n'est pas une forteresse, abonde Sandra Enlart. Le DRH doit s'intéresser aux territoires, aux liens à tisser avec toutes les parties prenantes en externe. Il doit favoriser l'engagement des collaborateurs et a la responsabilité, au-delà de ses missions traditionnelles, de mettre en place de nouveaux modes d'apprentissage. C'est sa valeur ajoutée, qui lui permet de développer l'attractivité de l'entreprise et d'avoir les bonnes ressources. »

« La fonction RH est une des meilleures façons de préparer les dirigeants de demain. »

HERVÉ BORENSZTEIN,
DIRECTEUR ASSOCIÉ
DU CABINET KARISTEM

TÉMOIGNAGES

FRANÇOIS SUQUET

DRH FRANCE, MAROC ET TUNISIE DE STMICROELECTRONICS

« Le besoin d'expertises techniques de la fonction RH s'est nettement renforcé; des expertises de plus en plus maillées avec le reste de l'entreprise, comme l'illustre la problématique de la pénibilité - sécurité, systèmes d'information, etc. Le DRH doit maîtriser les enjeux du business et connaître les métiers, pour être en capacité d'anticiper les impacts RH. De ce point de vue, mon passage comme DRH de la R & D de ST m'a beaucoup apporté. À l'instar d'autres fonctions, la performance RH doit être mesurée, via un reporting multiple, précis, et la compétence en matière de contrôle et de suivi de la masse salariale. Le DRH de demain a également vocation à gérer les aspects organisationnels, dans lesquels il joue déjà un rôle clé, et à investir un nouveau territoire, celui de l'intégration de l'entreprise dans son bassin d'emploi. D'où l'accent mis dans notre groupe sur les pôles de mobilité régionaux. » †

STÉPHANE SABA

DRH DE PEPSICO FRANCE

« L'évolution du rôle du DRH est marquée par la globalisation du business. Cela suppose de sortir d'une vision trop franco-française pour intégrer une dimension interculturelle: maîtriser au moins deux langues, mais surtout appréhender la diversité comme un sujet business plus que réglementaire. Il nous faut aussi prendre le tournant du digital, ce qui se traduit chez PepsiCo par une marque employeur présente sur le Net et par un recours massif aux apprentissages en ligne, notamment pour les langues - audits de niveaux, e-learning, Mooc. Le DRH doit être le champion de l'engagement des collaborateurs, d'où notre implication au sein de Great place to work et Top Employers, et la mise en place d'indicateurs de qualité managériale et d'outils d'évaluation à 360 degrés. Tout en ayant conscience d'appartenir à une fonction dont les responsabilités sont, par essence, partagées avec le management. » †

SOPHIE MOUHIEDDINE

DRH DU GROUPE FLO

« La fonction RH a longtemps été confinée aux aspects sociaux, passant parfois à côté d'évolutions majeures, telles que la digitalisation ou les nouveaux rapports au travail et donc au management. Il faut de plus en plus être curieux du business et des métiers de l'entreprise, afin d'anticiper au mieux les besoins d'organisation, de talents, d'évolution et/ou de transformation des compétences internes. Le DRH doit être contributeur au business - les groupes de travail avec les salariés et les clients pour formaliser les attitudes de service chez Hippopotamus en sont l'illustration -, tout en ayant un rôle intimement lié au pacte social, coconstruit avec le CEO. Pour favoriser l'engagement des salariés, le DRH doit mieux identifier leurs besoins réels et devenir leur directeur marketing. » †

OUVERT À L'INTERNATIONAL

À côté des nouvelles thématiques à explorer, le métier de DRH implique de plus en plus une ouverture à l'international et un certain nombre de postures, quelles que soient les attentes des dirigeants à leur égard (lire p. 24). « Trop de praticiens l'oublient, il faut d'abord se préoccuper des hommes, insiste Jean-Luc Vergne. Il faut être loyal en public envers le patron, tout en sachant parfois lui dire "non" dans son bureau; refuser d'être un porteur de valises uniquement préoccupé par la gestion des hauts potentiels; pouvoir délivrer une vision et donner du sens au travail. Ce qui suppose d'aller souvent sur le terrain et de connaître précisément les métiers pour être légitime. »

À quoi ressemblera le DRH du futur? Difficile à dire, mais « il devrait avoir un rôle d'ensem-

blier de fonctions gravitant autour de lui, avec la main sur l'organisation et la gouvernance », espère Philippe Canonne. « Dans un tel contexte de mutations, la fonction RH a un boulevard devant elle, juge Hervé Borensztein. Dans sa dimension moderne, elle est une des meilleures façons de préparer les dirigeants de demain. » Une assertion que ne renieraient pas Nonce Paolini, Jean-Paul Bailly ou Jean-Marie Simon, ex-DRH devenus DG ou Pdg de leurs groupes... même si ces parcours restent rares. **N. L.**

Profils et périmètres atypiques

À côté des "pure player", ayant gravi les échelons de leur entreprise dans les RH ou ayant toujours travaillé dans la fonction pour différentes sociétés, il y a désormais de nombreux opérationnels aux avant-postes. Au-delà des spécialisations d'origine et des parcours compte aussi le périmètre dédié à la fonction, qui témoigne de la sphère d'influence et du positionnement. Si la communication, les systèmes d'information ou la RSE figurent parfois dans le portefeuille de missions du DRH, il est plus rare d'y trouver l'organisation, voire la gouvernance. Jeanne Renard, DGRH d'Edenred (6 000 salariés), cumule à la fois un parcours et un périmètre atypiques. Ingénieure, elle débute sa carrière comme consultante finance et la poursuit dans plusieurs cabinets en tant que consultante en management, conduite du changement puis stratégie. Avant de travailler en 2010 comme conseil externe sur la mutation de la BU Accor Services en une société

indépendante, Edenred, et de contribuer à la formalisation de la nouvelle stratégie auprès du Pdg, Jacques Stern. Elle intègre ensuite Edenred comme secrétaire générale déléguée pour poursuivre la transformation et devient secrétaire du comex, un poste qu'elle conserve aujourd'hui en tant que DGRH, avec en plus la RSE. « L'animation des instances de gouvernance est un atout pour embarquer les managers dans la dynamique du changement, assure Jeanne Renard. Les DRH ont de nouvelles positions à prendre, notamment sur la transformation digitale, l'agilité des organisations et le bien-être des collaborateurs, dans une vision de performance d'entreprise. Nous multiplions par exemple les partenariats avec des incubateurs et des start-up pour favoriser l'innovation et le développement des nouveaux comportements et compétences, ce qui représente un vrai rôle RH, avec un retour sur investissement très tangible. » †

- ① Comment la DRH fait sa révolution, François Eyssette et Charles-Henri Besseyre des Horts, Eyrolles, 2014.
- ② Itinéraire d'un DRH gâté, Eyrolles, septembre 2013.
- ③ Enquête Inergie-ANDRH-Liaisons sociales magazine (avril 2015).