

## Qui sont les DRH de demain ?

Par Marie-Sophie Ramspacher, journaliste | 20/03/2014

**François Eyssette et Charles-Henri Besseyres des Horts, publient « Comment la DRH fait sa révolution », aux éditions Eyrolles, l'occasion de s'interroger sur le profil de ces pointures qui gouvernent des milliers de salariés.**

Qui sont les DRH du CAC 40 ? **La globalisation de l'économie et la révolution digitale ont-ils modifié leur périmètre ?** Tel est l'angle d'enquête choisi par François Eyssette, l'ancien DRH de BIC, et Charles-Henri Besseyres des Horts, professeur à HEC. Leurs entretiens auprès de 36 DRH de l'indice ont révélé quelques surprises : **le profil des « DG RH » a muté et leur turnover est élevé**, « *ce qui est paradoxal pour une fonction censée retenir les meilleurs* », note François Eyssette.

### Aucune expérience en la matière

D'après les statistiques établies par l'ouvrage, **75 % de ces super DRH sont des hommes**, âge moyen, le jour de leur nomination, cinquante ans - quarante-six ans pour les femmes. Surprise, si la moitié d'entre eux assumaient déjà un mandat similaire, **40 % proviennent des opérations... et ne sont donc dotés d'aucune expérience en la matière** « *Depuis quatre-cinq ans, le poste de DG RH est proposé à des dirigeants issus des opérations pour leur connaissance du "business model" de l'entreprise. Crédibles et remarqués dans leur fonction, ils sont aussi repérés pour leur réussite dans des contextes multiculturels* », éclaire François Eyssette.

### Aptitude à innover

Avec un taux de renouvellement de 17 % par an entre 2008 et 2012 - soit un turnover de 85 % en cinq ans - ces éminents membres du comité exécutif **seraient-ils plus carriéristes que leurs prédécesseurs ?** « *Non* », répond franchement François Eyssette, « *le turnover de cette fonction s'explique par l'évolution de l'environnement économique. La croissance ne s'appuie plus seulement sur le produit, mais sur l'aptitude des talents à innover en intégrant la mondialisation et les nouvelles technologies* », explique-t-il.

Les auteurs

**François Eyssette** est aujourd'hui conseiller de dirigeants. Il a été directeur des ressources

humaines du groupe Bic pendant quinze ans après avoir exercé des fonctions similaires dans de grands groupes internationaux.

**Charles-Henri Besseyre des Horts** est professeur associé à HEC Paris, senior advisor Winego International, responsable de la chaire Webhelp-HEC « Capital Humain et Performance ».

Extrait du livre « Comment la DRH fait sa révolution »,  
publié aux éditions Eyrolles, dans la collection de la Fondation ManpowerGroup  
« La nouvelle société de l'Emploi ».

## Chapitre 2 : Pourquoi avoir été nommé DRH ?

### *DRH venant des opérations*

Pour presque tous, c'était une surprise lorsque le président le leur a proposé. Ils ont d'abord cru avoir mal entendu. « *Je n'y aurais jamais pensé moi-même* » ; « **Les DRH ne sont pas dans le business et les gens du business ne sont pas attirés par la DRH** ». Puis après discussion avec le président, l'explication de son projet, son engagement pour intégrer les ressources humaines comme un pôle essentiel, l'accord s'est scellé pour accepter le poste, mais pour le temps nécessaire à la mission, pas pour y rester tout le reste de sa carrière. Donnée statistique très importante : parmi ceux qui sont sortis du poste, **tous les DRH qui venaient des opérations ont été « recasés » dans le groupe** ; tous ceux qui venaient de la DRH ont quitté le groupe (et un seul est revenu DRH du CAC 40 dans un autre groupe).

### Les raisons évoquées pour faire appel aux opérationnels

- **Les présidents trouvent que les RH ne sont pas assez « orientés » business.** Il leur faut quelqu'un qui comprenne les affaires, d'abord et avant tout ; qui comprenne le modèle économique, comment on gagne de l'argent.
- **Le conseil d'administration veut quelqu'un de fort à ce poste,** qui comprend les enjeux globaux de l'entreprise, qui peut intégrer les raisonnements du conseil et apporter une perspective opérationnelle dans ses propositions.
- **Les présidents veulent quelqu'un de plus directif, plus carré, plus leader** qu'un DRH traditionnel qui a tendance à rester dans le moule et la précaution. Il s'agit de prendre le leadership sur les questions humaines.

– **Tous ceux qui ont été nommés ont une expérience opérationnelle réussie à l'international**, sur un autre continent, et connaissent les contraintes du business, des talents, des expatriés, dans un contexte multiculturel. Ce n'est pas à eux qu'il a fallu expliquer pour-quoi attirer, retenir et développer les meilleurs talents constituait une priorité. Au contraire, ce sont eux qui, sur le terrain, ont le mieux réussi dans ce domaine.

– Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, **les groupes du CAC 40 ont très fortement crû en chiffre d'affaires et en effectif, principalement à l'international** comme nouveau relais de croissance. Un DRH France motivé ne suffisait plus. « *J'ai créé la fonction au niveau du groupe* » revient dans une bonne partie des entretiens. La France reste un « gros » pays, mais ce n'est plus qu'un pays.

– **Beaucoup ont travaillé dans le passé avec un ou plusieurs membres du comex** au cours d'opérations de développement, de fusions/acquisitions ou de projets transversaux. C'est à cette occasion qu'ils ont croisé la route du président ou de celui allait le devenir. Même s'ils n'ont pas partagé beaucoup de réunions ensemble, c'est à la lumière de ces péripéties des affaires que le président a pu **mesurer l'intelligence situationnelle, le courage, la loyauté, l'expression et la gestion des désaccords, le sens de l'humour, et la tenue d'une ligne politique malgré les pressions, notamment le respect des valeurs de l'entreprise.**

Enfin, **tous ont été choisis en interne, parce qu'ils connaissent la culture du groupe et ses valeurs.** La culture devient un élément essentiel pour se fonder sur le passé et mobiliser les intelligences vers la transformation du futur. La culture du groupe constitue le ciment pour accueillir la diversité géographique et générationnelle. Les dirigeants se doivent tous de la respecter, au DRH de l'inspirer.

**Tous ont reçu leur fonction de DRH comme une fonction à manager**, une unité comme une autre composée d'experts et de techniciens pointus, avec ses règles et ses croyances, mais que le leader nouvellement nommé doit mener vers le changement et l'exemplarité pour faciliter le succès de la nouvelle stratégie du Groupe. Le DRH nouveau est devenu un business leader qui doit montrer la voie et l'exemple.

### ***DRH recrutés à l'extérieur***

Dans la plupart des cas, il fallait faire venir quelqu'un qui ne soit pas impliqué dans le passé de l'entreprise. **Le DRH précédent était « grillé » avec le comex, le comité de rémunération**, les syndicats ou sa propre équipe, et le président ne pouvait plus le conserver. D'autre part, **la taille du groupe avait crû tellement vite à l'international** qu'il fallait une personne disposant de cette expérience pour intégrer le nouvel ensemble, coordonner les politiques mondiales et communiquer avec tous les salariés du groupe. Dans la plupart des cas, **la France ne constitue plus la majorité du groupe en termes de chiffre d'affaires.** Comme le montre le chapitre 1, quatorze entreprises du CAC font moins de 10 % de leur chiffre d'affaires en France et 70 % des employés des sociétés du CAC travaillent

hors de France. La France devient une entité pays, un gros pays, au sein du continent européen, mais se distingue nettement des activités Groupe basées à Paris.

## Connaissance fine du droit social

Le DRH France qui rapporte au DG France occupe un poste important pour gérer la complexité des relations sociales en France en priorité. Comme aucun président n'a envie de courir le risque de ne pas respecter à 100 % le Code du travail français, qui chaque jour se complexifie davantage, ou, pire encore, de vivre un conflit social sur le territoire du siège social, **le poste de DRH France fait l'objet de tous les égards au sein de la DRH groupe** et appelle une expertise très particulière qui passe par une connaissance fine du droit social, de l'administration du travail et des syndicats représentatifs.

## Avoir un œil neuf

Pour presque tous les DRH recrutés à l'extérieur, à l'exception de trois entreprises, **leur carrière s'est déroulée dans plusieurs sociétés et sur plusieurs continents**. Tous sont recrutés pour incarner un changement politique visible en interne, et même à l'externe pour les réseaux sociaux ou lorsque les analystes financiers peuvent s'inquiéter du manque de liant entre l'économie et le social dans une entreprise. Souvent, **leur arrivée résout un problème d'image ou rétablit la confiance**. Leurs expériences précédentes, le même type de problèmes, un secteur d'activité pas trop éloigné, les ont placés sur la liste des candidats. **La volonté d'avoir un œil neuf**, qui apporte des outils modernes, qui sait convaincre et communiquer dans plusieurs cultures, a fait le reste.

## Créer la fonction

Les heureux élus notent que les entretiens avec le président ont donné lieu à des discussions passionnantes. **Les problèmes du président étaient apparemment restés sans réponse** satisfaisante sous l'angle humain depuis quelque temps. Au fil des discussions du président avec les candidats DRH, les spécifications du poste des chasseurs de têtes ont été remaniées et complétées pour tenir compte de toute la complexité de la fonction : gouvernance, RSE, risk management, réseaux sociaux, marque employeur, etc., peu de présidents savaient qu'un DRH de qualité pouvait intégrer toutes ces dimensions et bien d'autres choses encore, au-delà des techniques de base de la DRH. **La méconnaissance des présidents sur ce qu'un DRH moderne peut apporter** est sans doute l'une des raisons du recrutement d'un non-DRH.

Enfin, tous ont été sélectionnés sur leur capacité à renforcer les équipes RH en expertise, en qualité de services, et à se mettre au niveau demandé. « **La fonction n'existait pas** », entend-on dire très souvent, au sens où des secteurs entiers n'étaient pas couverts par la DRH Groupe : l'international, la vente, la production, sauf pour les syndicats, l'organisation, etc.

Écrit par Marie-Sophie Ramspacher, journaliste