



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH  
du lundi 14 janvier 2008 au campus du CNIT Paris-la Défense  
sur le thème :**

## **« LE DRH DU 3EME MILLENAIRE »**

Le poste de DRH est en prise directe avec les contradictions de l'entreprise et de la société. C'est une fonction majeure, en constante évolution. Il existe aujourd'hui peu de biographies de DRH et aucun livre regroupant des témoignages de DRH à des postes majeurs. Cet ouvrage met en scène les enjeux de la fonction DRH dans le contexte contemporain. Quinze DRH de grands groupes se sont prêtés à une interview et à l'écriture d'un texte sur le thème « Le DRH du 3ème Millénaire ».

**Les quatre co-auteurs du livre « Le DRH du 3ème Millénaire » ont animé cette réunion :**

- **Edgard ADDED**, Président du GROUPE RH&M, Directeur de la Revue RH&M
- **Carine DARTIGUEPEYROU**, Directeur Kea&Partners, diplômée de Sciences-Po Paris et de la London School of Economics
- **Wilfrid RAFFARD** dirige COMValue, société de conseil en stratégie et en développement d'entreprises.
- **Michel SALOFF COSTE**, enseignant et conseil en stratégie créative, management et communication. Il s'est spécialisé dans la recherche prospective et l'accompagnement des équipes de direction des grands groupes internationaux.

**Ainsi, qu'un des quinze DRH interviewés dans le livre :**

- **Jean-Michel GARRIGUES**, Directeur associé de BLB Associés, Cabinet de gestion des affaires privées de dirigeants d'entreprise, et ex-DRH de NRJ Group.

Cette conférence était présidée par **Jean-Marie PERETTI**. Il rappelle avec humour que dans le calendrier chinois, on entre bientôt dans l'année du Rat, et que cet animal rassemble beaucoup des qualités du DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire : ténacité, imagination, intelligence, entre autre ! Edgard Added est un ami de trente ans, et il lui reconnaît l'audace de mener à bout des projets ambitieux, à l'instar de cet ouvrage qui se présente déjà comme un succès.

\*\*\*

**Edgard Added présente la genèse du livre :**

En 1984, Edgard Added a créé la revue RH&M, puis en 1998, le groupe RH&M. Au-delà de leur dimension business, ces entités ont pour objet de contribuer à la promotion de la fonction Ressources Humaines. Il est aussi l'initiateur du trophée des Binômes PDG/DRH de l'année. Dans le même esprit, il a eu l'idée de cet ouvrage : « le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire ».

Edgard Added avait découvert l'ouvrage « *Le dirigeant du 3<sup>ème</sup> millénaire* ». Il adhère au concept et demande aux quatre auteurs de dresser, cette fois-ci, un portrait de DRH. Le projet a commencé par des réunions, des séminaires, des dîners.

Il souligne qu'il n'a pas été toujours facile de trouver des DRH qui se projetaient dans l'avenir. Une minorité pensait même que leur métier allait mourir. Mais, le pari d' Edgard Added est réussi : avec cet ouvrage les DRH ont un outil pour imaginer et rêver le futur de leur fonction.

Pour plus de précision et d'objectivité, sur les quinze DRH interviewés, certains sont connus, d'autres non, leur entreprise est parfois renommée, mais pas toujours.



Pour la préface, il a demandé à **Nonce Paolini, DRH devenu DG du groupe TF1**. Selon Edgard Added, il correspond parfaitement à un DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire. La filière RH pourrait, en effet, devenir une voie pour devenir PDG dans le futur. Ensuite, l'ouvrage est organisé en trois parties :

- *La première partie de ce livre* met en scène les grands enjeux de la fonction DRH dans le contexte contemporain et à venir : Qui est le DRH ? Quel est son rôle ? Comment évolue-t-il ?
- *La deuxième partie* rassemble les témoignages de quinze DRH de grands groupes qui se sont prêtés à une interview et à l'écriture d'un texte sur le thème "le DRH du 3e millénaire". On peut lire entre autres Yves Barou (Thales), Jean-Michel Garrigue (NRJ), Cathy Kopp (Accor), Georges Lefebvre (La Poste), Alain Mauriès (Coca-Cola), Pascal Noyrigat (TF1) ou encore Olivier Sastre (ClubMed). Tous évoquent leur parcours, leurs motivations, leur conception de la fonction de DRH ainsi que leur vision des évolutions à venir.
- *La troisième et dernière partie du livre* est consacrée à l'analyse de l'ensemble des interviews de DRH et à une synthèse qui ouvre sur le futur, explorant les grandes questions auxquelles la fonction sera confrontée.

\*\*\*

#### **Jean-Michel Guarrigues, un des quinze DRH interviewés, présente son témoignage :**

Jean-Michel Guarrigues a cinquante ans. Il a longtemps travaillé dans les médias. Il a été, entre autre, Secrétaire Général du groupe Europe 1, DRH de Lagardère Active, et DRH du groupe NRJ. Aujourd'hui, il change de secteur et de métier, pour se lancer dans le conseil aux dirigeants.

Il explique que les managers atypiques d'aujourd'hui sont souvent les référentiels de demain. Selon lui, les auteurs ont choisi de l'interviewer en raison de ces « handicaps ». En effet, le secteur des médias est en retard sur beaucoup de domaines de la fonction RH (diversité, évaluation des compétences...) En revanche, c'est un secteur de pointe sur d'autres aspects :

- *La gestion de la durée du travail* : il est d'usage de ne pas compter ses heures dans ces métiers.
- *L'individualisation de la relation avec le collaborateur* : Pour certaines entreprises, c'est un casse-tête, mais dans les médias, cela se pratique depuis toujours. Cette problématique est, selon lui, un des facteurs clés de succès des sociétés d'aujourd'hui et de demain. Il faut s'adapter à l'individu sans rien renier à la collectivité. Les hauts potentiels doivent être gérés de façon individuelle, c'est-à-dire des horaires, un contenu, et des objectifs de travail différents. **La dynamisation des RH passe par une approche sachant valoriser l'individu dans la collectivité.**

Il conclut que la fonction RH n'est pas une étape de carrière, c'est un poste particulier qui nécessite l'envie de donner du sens à la vie de chacun dans l'entreprise.

\*\*\*

#### **Présentation de la synthèse des témoignages par les quatre auteurs :**

##### **1. Wilfrid Raffard : Le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est un DRH stratège.**

Sur les trois générations de DRH qui se sont succédées, les deux premières ont eu à gérer du collectif et pratiquait avant tout la négociation. Aujourd'hui, le décor a changé. La troisième génération de DRH a une position fondamentale de stratège - à l'instar de Nonce Paolini, devenu DG.

**Le rôle du DRH des prochaines décennies est de faire passer le Capital Humain à l'actif des comptes de l'entreprise.** Selon lui, il ne faut pas laisser cet enjeu aux financiers. Il regrette que



certain cabinets d'audit s'en occupent déjà. Cette mission doit revenir au DRH. Celui-ci doit se décomplexer sur les chiffres pour pouvoir imposer des stratégies de long terme.

**2. Carine Dartiguepeyrou : Le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est animateur de l'intelligence collective.**

Les DRH ont pour mission délicate de dynamiser une intelligence collective, de « fabriquer collectivement de la compétence ».

Elle cite l'exemple du DRH du Club Med, Olivier Sastre. Il a mis en place des logiques de « bottom-up » et « top-down » dans les villages du Club. Cela s'est avéré un excellent levier de transformation de l'entreprise.

**Ainsi, le DRH doit pouvoir travailler sur la culture, reconstituer une harmonie et créer du flux dans l'entreprise pour lui permettre d'évoluer avec les collaborateurs qu'elle a déjà.** Il faut, entre autre, créer une dynamique avec la pyramide des âges, et prévoir une place pour les seniors. Cela doit précéder une recherche de nouveaux talents.

Le DRH doit donc porter une stratégie sociale. Celle-ci peut nécessiter la mise en place de nouveaux modes de gouvernance, d'ouvertures. Par exemple, chez Thales, le DRH a fait entrer des salariés au comité de direction.

**3. Michel Saloff Coste, le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est intégrateur.**

Le DRH a toujours été intégrateur, mais aujourd'hui c'est plus complexe :

- *De plus en plus de groupes sont internationaux* : il faut intégrer plusieurs cultures dans une métaculture d'entreprise.
- *Dans ce nouveau millénaire, les systèmes de représentation changent plus vite.* Aujourd'hui, on naît et on meurt dans des référentiels très différents. Le DRH doit jouer avec différents niveaux d'évolution, selon les niveaux d'éducation des salariés notamment. L'entreprise est donc devenue un kaléidoscope de représentations et systèmes de valeur.

**Le DRH doit intégrer la différence.** Il rappelle que la question de l'altérité est très contemporaine. Au 20<sup>ème</sup> siècle, le monde industriel avait tout parié sur le mimétisme pour faire des économies d'échelle. Cette logique d'uniformisation prévalait autant pour les produits que pour les personnes. Au 21<sup>ème</sup> siècle, en revanche, on essaie de retrouver « ce qu'il y a d'autre dans l'autre » pour créer de la valeur autour de la différence. On veut traiter le client de manière singulière, et bientôt, le salarié aussi. Il souligne que c'est une évolution psychologique qui se retrouve à l'intérieur de l'être humain.

**4. Wilfried Raffard, le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est communicant**

Aujourd'hui, les « néo-consommateurs » n'hésitent pas à « zapper ». Ils sont sensibles à la communication. Ils sont aussi des salariés, donc la communication RH évolue.

1) *Le DRH de demain doit intégrer l'information virale*: blog, etc...

Il est obligé d'avoir une vue d'ensemble sur les technologies de l'information. A défaut de pouvoir les contrôler, il doit les veiller pour pouvoir anticiper. En Italie, une grève s'est organisée via des blogs de salariés !

2) *Les DRH peut participer à la communication externe du groupe en collaboration avec le comité exécutif.* Il prend l'exemple de Bouygues qui a placé des panneaux à l'entrée de Paris en arrivant de l'aéroport de Roissy : « Bouygues recrute ».

3) *Le DRH par la communication doit faire rentrer de l'émotion dans l'entreprise* : séduire les talents, et les fidéliser.



**5. Michel Saloff Coste, le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est garant du développement durable.**

Le développement de l'économie, du social et de l'écologie ne se heurte que sur le court terme. Au contraire dans le long terme, tout est intimement lié. Or, les scientifiques avaient prévu depuis trente ans, la situation écologique actuelle. Il faut avoir dès maintenant une vision à trente ans dans les grands groupe. Un paquebot ne dévie pas aussi vite qu'un dériveur devant l'iceberg précipite-t-il. Aujourd'hui, la question environnementale est cruciale pour les entreprises si elles ne veulent pas devenir le bouc émissaire des catastrophes naturelles. C'est le DRH qui doit imposer cette vision. Il cite l'exemple d'Accor, qui ne construit plus de nouvel hôtel qui ne répondrait pas à une liste de critères de développement durable.

**6. Carine Dartiguepeyrou, le DRH du 3<sup>ème</sup> Millénaire est promoteur d'une culture d'innovation.**

Cette dimension paraît incontournable aux auteurs même si elle a été peu abordée en tant que telle par les DRH. Finalement, elle recoupe tous les autres aspects : se projeter, intégrer, harmoniser, etc..

**Conclusion des auteurs :**

Des questions demeurent pour d'autres livres :

- Comment les DRH sont-ils perçus par leur collègues ?
- Font-ils réellement ce qu'ils disent ? Leur propos sont-ils incarnés ?
- Ces attributs sont-ils spécifiques à la culture française ? Ne concernent-ils que les DRH français ?

**DEBAT AVEC LE PUBLIC :**

- **Une DRH propose d'inverser les lettres pour parler plutôt de « Direction humaine des ressources durables ». Car, c'est là que réside le défi aujourd'hui.**
- **Combien de DRH que vous avez interrogés appartiennent au comité exécutif de leur entreprise ? Comment gèrent-ils l'aspect business ? Comment perçoivent-ils l'intrusion des actionnaires ?**

Wilfrid Raffard répond que tous les DRH interrogés appartenaient au comité exécutif et qu'un tiers avaient pour titre : « Directeur général en charge des ressources humaines ». Les actionnaires génèrent une pression au niveau de la performance de l'entreprise face à quoi, les DRH doivent donner des repères. Le problème vient plus de l'instabilité des actionnaires. Ainsi, de nouveaux actionnaires peuvent décider de changer des accords de long terme déjà signés avec leurs prédécesseurs.

Wilfrid Raffard cite le DRH de Thalès pour conclure : « Le DRH est celui qui fait rentrer les salariés au comité de direction ».

- **Comment interprétez-vous le décalage entre le désenchantement des salariés et les exigences des DRH ?**

Michel Saloff Coste répond que le désenchantement est réel. On vit la fin d'un système, celui de l'ère industrielle. L'ensemble de ses paramètres ne sont plus tenables. Aujourd'hui, le contrat social est brisé. Aux Etats-Unis, les conditions de vie de la classe moyenne se sont effondrées. En France, on a essayé de rééquilibrer la balance avec les 35 heures... Il note aussi le désenchantement des cadres qui ont de moins en moins de marge de manœuvre, même les DG sont instrumentalisés.



Wilfrid Raffard ajoute qu'il y a un problème de cohérence dans le discours des DRH.

- Leur mission est de recruter et garder les meilleurs. Mais, est-ce que les meilleurs d'aujourd'hui, seront encore les meilleurs demain ? Il faut remettre la notion d'employabilité au cœur de leur politique.

- Ensuite, les mentalités doivent encore évoluer pour favoriser la mobilité. Les DRH doivent permettre aux salariés de quitter l'entreprise, ou d'y revenir, sans menaces ni reproches.

Carine Dartiguepeyrou souligne enfin que les jeunes générations ont des aspirations d'authenticité vis-à-vis de l'entreprise et du travail. Le DRH doit être porteur d'un discours éthique et authentique. Mais, quand il dit rechercher les talents, ne cherche-t-il pas plutôt du mimétisme ? Est-ce que ce discours est vrai ?...

- **Vous n'avez pas parlé de la richesse des salariés. Comment trouver un outil pour la calculer et le montrer ?**

Carine Dartiguepeyrou répond que c'est un vrai enjeu politique, stratégique de prendre le rôle de valoriser le capital immatériel dans l'entreprise. Cela ne doit pas passer par la comptabilité ou les financiers car ce n'est pas le même regard.

- **Henri Cochet se plaint de l'inculture financière des DRH aujourd'hui. S'ils étaient plus à l'aise avec les chiffres, ils seraient mieux respectés dans l'entreprise. Il ajoute que dans la culture anglo-saxonne, les DRH passent d'abord par la finance. En France, les DRH n'ont pas de culture économique. Ils ne savent pas que les méthodes de management se développent en Inde aujourd'hui, il va falloir tout désapprendre en Europe. Au 21<sup>ème</sup> siècle, le DRH doit être un marketeur.**

Edgard Added est beaucoup plus optimiste. Aujourd'hui, les DRH sortent de l'ESSEC et ont des profil de DG. Wilfrid Raffard ajoute qu'il est surpris par le niveau de connaissances business des DRH. Ils intègrent dans leur fonction tous les domaines de l'entreprise.

- **Une femme témoigne qu'elle a été, pendant vingt ans, opérationnelle dans la grande distribution, et pendant dix ans, DRH. Dans la fonction d'opérationnelle, elle voit comment elle peut donner du sens, mais comment faire quand on est DRH ?**

Wilfrid Raffard répond que sans une réelle connivence entre le DG et le DRH, c'est une mission impossible.

Michel Saloff Coste ajoute qu'un DRH a au moins le pouvoir de dire « Non, je ne soutiendrai pas cette politique, je m'en vais ». Il y a une dimension dramatique dans la fonction RH : « Être ou ne pas être ? »

**Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.**

\*\*\*

.../...

## **Des questions, des réactions ?**

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>