



Le 26 mai, malgré la journée d'action interprofessionnelle et intersyndicale, plus de soixante dix militants CFE-CGC, ont assisté à la table ronde organisée autour du livre « Le DRH du 3e millénaire ». Quand des syndicalistes débattent avec des DRH...

**Wilfrid Raffard**, l'un des auteurs du livre, était là, ainsi que deux des DRH ayant témoigné dans cet ouvrage : **Catherine Chouard**, conseil en développement durable des richesses humaines, également membre du Collège de la Halde. Son homologue **Dominique Vercoustre**, directeur général adjoint de BPI (Beauté Prestige International), soulignera un peu plus tard la « longue histoire qui le lie avec la CFE-CGC ». **Charlotte Duda**, présidente nationale de l'ANDRH (Association nationale des DRH), tout en nuances et respect humain, allait témoigner de son expérience, partie du milieu associatif pour se retrouver « de l'autre côté du miroir », du côté des entreprises.

**Bernard van Craeynest**, hôte des intervenants, interviendra à plusieurs reprises pour témoigner du point de vue de la CFE-CGC. C'est **Carole Couvert**, secrétaire nationale confédérale à la cohésion interne, qui présentait les intervenants et animait les débats.

### « Un gestionnaire de paradoxes »

Ingénieur et diplômé du MBA d'HEC, **Wilfrid Raffard** a dirigé des filiales de la SNCF, de Lagardère ainsi que des entités appartenant à des groupes américains. Il est à la tête d'un cabinet de conseil

en stratégie et développement d'entreprises qui travaille beaucoup avec des PME de taille moyenne. Pour lui, « les ressources humaines sont la fonction qui a le plus évolué depuis trente ans. On est passé de chef du personnel à directeur du personnel, puis à directeur des relations sociales dans les années 70, avant que l'appellation "ressources humaines" s'impose. Les titulaires de cette fonction ont longtemps été chapeautés par les directeurs financiers ou les secrétaires généraux. Depuis le début des années 90, ils ont acquis leur autonomie, sont aujourd'hui membres du comité de direction, voire même, dans des grands groupes comme Danone ou La Poste, ayant rang de directeur général ».

Pour **Wilfrid Raffard**, le livre « Le DRH du 3e millénaire » explore essentiellement trois enjeux :

- Le DRH est un « gestionnaire de paradoxes », confronté à des pressions croisées ou contradictoires : gestion long terme-court terme, opposition entre « l'ADN de l'entreprise, sa culture » et la nécessité de la « projeter dans le futur », arbitrage permanent entre « l'individuel et le collectif ».
- La gouvernance et le management évoluent, transformant le DRH en « DRH entrepreneur impliqué dans le business et la stratégie ».

– Troisième enjeu, comment faire pour que les ressources humaines ne soient plus seulement considérées comme « une variable d'ajustement de la performance » ? Il estime qu'à côté du bilan financier, se constitue une sorte de « bilan immatériel » dans lequel figureraient les richesses humaines d'une entreprise, avec ce que cela implique comme prise en compte de la parentalité, de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle et du fondamental enjeu sociétal (respect des sous-traitants, entreprises où il fait bon vivre, insertion des jeunes, implantation péri-urbaines, etc.)

### « Une fonction exposée, voire explosée... »

**Catherine Chouard** confirme les évolutions du métier. À DHL, elle a été « chef du personnel avant de devenir DRH » et au sein de Grand Optical, elle a « créé la fonction ». « Il y a des profils de DRH pour des moments d'entreprise », dit-elle, soulignant qu'il n'est pas toujours facile de « gérer des périodes de croissance et de décroissance au sein de la même entreprise quand on veut garder une cohérence personnelle ». De ce point de vue, elle croit plus à un « développement durable des ressources humaines, alliant la tête et le cœur » qu'à une transformation du métier vers un statut entrepreneurial : « La société moderne isole et entraîne les individus vers des problèmes devant lesquels ils n'ont pas de solutions. Il faut que les ressources humaines recréent des processus collaboratifs entraînant échanges et confiance et permettant de désintérioriser les peurs ».



Wilfrid Raffard, Catherine Chouard et Dominique Vercoustre

Le DRH lui-même n'est pas épargné par les chamboulements : « Sur la quinzaine de DRH qui ont contribué à la première édition du livre, six ont changé de poste et deux sont actuellement "en transition", comme on dit. C'est une fonction très exposée, voire explosée... ».

### Comment devenir un bon DRH ?

« Réunir l'avoir, le savoir et l'être. Avoir une pensée personnelle, cultiver son jardin. Avoir en soi des principes d'actions, des convictions que l'on partage avec le comité exécutif. Prendre appui sur des tendances de fond comme la perméabilité de l'entreprise à son milieu : militants à l'action radicale, associations de consommateurs, analystes financiers... ». Sans oublier « l'évolution des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise. En ressources humaines, on gère des personnes qui ont des interrogations sur la question "comment je vis en entreprise ?" ». Ce qui pose la question de l'évolution des grandes organisations dans l'après-crise ». D'où un métier confronté à une « montée de l'immatériel », dans lequel « les compétences n'existent plus en l'état sur le marché », un métier où « la fabrication des compétences en interne compte plus que le diplôme ».

En tant que membre du Collège de La Halde, elle reviendra aussi lors de l'échange avec la salle sur la montée des discriminations (« une discrimination, en droit, rappelle-t-elle, c'est le croisement d'un critère, par exemple le sexe ou la race, avec un domaine, par exemple le refus de l'embauche »). La Halde se sera saisie en 2008 de 8 000 cas de discriminations, dont un grand nombre « résultent de processus qui ne sont pas forcément conscients mais qui débouchent sur des discriminations », ouvrant de ce fait « des champs nouveaux en droit » et confirmant « la montée d'un sentiment de discrimination » dans le pays.

### « Il doit avoir été viré pour être bon ! »

**Dominique Vercoustre**, directeur général adjoint de Beauté Prestige International, a une « longue histoire avec la CFE-CGC ». Cet ingénieur ayant fait une grande partie de sa carrière chez Nestlé, est fier d'avoir été « responsable syndical pendant dix ans et d'avoir animé et participé à ce titre à plus de

350 CE, CCE, etc. ». « C'est une partie de ma vie qui m'a construit ! », s'exclame-t-il.

Il a roulé sa bosse en ressources humaines. Chez Sony, en Alsace, accompagnant la croissance d'une entreprise passée de 200 à 2 000 salariés en trois ans. Au sein de Jacobs Suchard, gérant les suites du rachat de cette entreprise par Philip Morris. Dans le consulting au sein du spécialiste en transition de carrière Garon Bonvalot, avant de diriger BPI depuis une dizaine d'années. Dans cette filiale du groupe de cosmétique japonais Shiseido, il est bien placé pour constater que les ressources humaines sont confrontées aujourd'hui à la mondialisation : « C'est Singapour le matin, les États-Unis le soir... Toute la gestion des talents et la fidélisation doit tenir compte de cette nouvelle donne internationale, de la diversité, de la circulation de l'information et de la montée de technologies de l'information. »

Un « développement durable » des ressources humaines ? « Oui, répond-il, mais à condition que le DRH dispose de capteurs à l'extérieur. Il doit savoir ce qui bouge dans l'environnement afin de préparer les évolutions. Et surtout, il doit avoir une crédibilité personnelle au sein du comité de direction, pour que sa parole soit entendue afin que l'homme reste toujours au centre des décisions ». Lors des questions-réponses, il reviendra sur la notion de métier « exposé » souligné par **Catherine Chouart**, rappelant que lui-même avait été « viré deux fois » durant sa carrière et qu'au sein de Personnel Association, l'association d'une soixantaine de DRH qu'il préside, « seuls deux n'ont encore jamais perdu leur job brutalement »...

« Pour être un bon DRH, il faut avoir été viré une fois dans sa vie », dira aussi **Wilfrid Raffard** lors de l'échange avec la salle. « Quand vous avez subi cette épreuve, vous changez de regard envers les autres personnes menacées de licenciement ». On le croit sans peine !

### « Il doit ne laisser personne avec son problème d'emploi »

**Charlotte Duda**, présidente de l'Association nationale des DRH (créée en 1947, plus de 5 000 adhérents à ce jour dont un millions de DRH de moins de 35 ans), rappelle qu'il s'agit d'une « association de personnes et non d'entreprises. L'engagement y est libre, il consiste à faire un petit pas de côté par rapport à son entreprise et au rythme de son métier :

échanges de pratiques, mises en perspective, force de proposition – nous sommes des milliers à avoir mis en place des dispositifs innovants : faisons les connaître ! –, espace de solidarité », résume-t-elle pour qualifier les buts de l'ANDRH. Son leitmotiv : « Les valeurs. Le salarié est une personne ! ».

Cette universitaire-chercheuse a d'abord passé « 15 ans dans le secteur social ». Puis, missionnée par une entreprise américaine pour « réunir et faire parler des gens », elle a découvert « l'autre côté du miroir », l'entreprise et les ressources humaines. « L'entreprise est un monde à côté du monde. On peut y perdre son âme, sa conscience, sa notion de vie, jusqu'à oublier parfois sa famille ». Le métier des ressources humaines, selon elle, « suppose une nécessaire modestie, impose de garder une cohérence avec soi : quel est le seuil que je ne franchirai pas ? Comment faire en sorte d'anticiper à un niveau plus large que l'entreprise ? Pour que la GPEC réussisse, elle doit être pensée précocement au niveau du territoire économique. Le DRH doit être en prise avec les partenaires du bassin d'emploi. » Avant tout : « Il ne faut laisser personne avec son problème d'emploi ».

### « Un métier ouvert aux syndicalistes »

**Bernard Van Craeynest** a confirmé qu'« il n'existe effectivement pas d'école des DRH, dont les origines et les profils sont très variés ». Il a souligné les nombreux exemples « d'évolutions-reconversions réussies de syndicalistes vers des responsabilités de ressources humaines », ajoutant qu'il s'agit de fonctions confrontées à « une grande mobilité, où la durée moyenne des postes est de trois ou quatre ans ».




Bernard van Craeynest et Charlotte Duda



## CALENDRIER DES RENCONTRES 2009



-  **2 juillet 2009**  
Débat autour du livre « **Je veux tout !** »  
à la Maison de la CFE-CGC - 59 rue du Rocher - 75008 Paris  
de 17 h 30 à 20 h 00
-  **10 septembre 2009**  
Table ronde : **stress**  
en région Poitou-Charentes (Poitiers)  
de 17 h 30 à 20 h 00
-  **29 septembre 2009**  
Table ronde : **développement durable**  
en région Picardie (Amiens)  
de 17 h 30 à 20 h 00
-  **6 octobre 2009**  
Débat autour d'un livre  
à la Maison de la CFE-CGC - 59 rue du Rocher - 75008 Paris  
de 17 h 30 à 20 h 00
-  **17 novembre 2009**  
Débat autour du livre « **L'open space m'a tuer** »  
à la Maison de la CFE-CGC - 59 rue du Rocher - 75008 Paris  
de 17 h 30 à 20 h 00
-  **20 novembre 2009  
(à confirmer)**  
Table ronde : **le logement des classes moyennes**  
à Paris (lieu et horaires à préciser)
-  **3 décembre 2009**  
Table ronde : **développement durable**  
en région Nord-Pas-de-Calais (Lille)  
de 17 h 00 à 20 h 00

Ces rencontres sont organisées par Carole Couvert, secrétaire nationale confédérale à la Cohésion interne (carole.couvert@cfecgc.fr)

Renseignements et inscriptions auprès de Stéphanie Forge : stephanie.forge@cfecgc.fr  
Pour visionner toutes nos rencontres, consultez notre site [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org), rubrique « les événements de la CFE-CGC »