

futur DRH ! Ce positionnement difficile entre CE et direction générale lui a sans doute également donné une ouverture d'esprit indispensable à la position de DRH.

Baptême du feu

Au bout de quatre ans, Antoine Le Mallier souhaite se positionner sur une fonction RH d'entreprise. « Je me sentais prêt. J'estimais avoir une bonne compréhension des enjeux globaux. Je savais notamment mener une restructuration et j'avais acquis une sensibilité sociale nécessaire pour exercer ce métier ». Son projet professionnel est précis : « Je souhaitais intégrer un poste opérationnel dans un contexte de changement ». En avril 2004, une réelle opportunité s'offre à lui : le poste de DRH de Christofle. Il est embauché par Nicolas Abboud, le fringant directeur général de Christofle depuis 2004, ancien consultant en stratégie de 36 ans. Sa feuille de route est redoutablement précise, avec deux missions bien définies. Accompagner les changements d'organisation – l'orfèvrerie connaît de sérieuses difficultés – et construire un DRH Groupe qui n'existait plus. Mais Antoine Le Mallier n'est pas plus impressionné que cela. « J'aime prendre des risques ». En arrivant, ce jeune père de famille reconnaît toutefois avoir senti tout le poids des responsabilités. « Doubles responsabilités, explique-t-il, celle de directeur et celle de DRH ». Malgré ces défis de taille, Antoine Le Mallier est confiant. « Je me sentais bien armé. Je possédais les pré-requis professionnels et techniques et j'avais une vision claire de mes missions » explique-t-il. Et de lâcher avec un sourire « c'est bien de faire confiance aux jeunes (sous-entendu, ce n'est pas si fréquent !) ... alors je ne pouvais pas refuser une telle proposition ! ». Bien évidemment, le plus difficile a été de mener à bien la fer-

meture de l'usine de Saint Denis et le transfert de l'activité industrielle en Normandie. C'est le côté ombre de sa fonction. Cette restructuration a touché deux activités : l'industriel, la haute orfèvrerie et la logistique, sans oublier la fermeture de certaines boutiques. « Symboliquement, ce fut très fort. Cela a été très délicat aussi bien pour le contexte social que pour la production. Mais globalement, j'estime que cela ne s'est pas trop mal passé ». Antoine Le Mallier évoque ce baptême du feu comme « une restructuration difficile mais inévitable et vertueuse » pour l'avenir de Christofle. Selon lui, on ne peut bien mener ce genre de situation que si l'on est soi-même convaincu de son bien-fondé. « Un plan social, c'est forcément très impliquant. On personifie le licenciement. On prend les coups mais je pense aussi que c'est important pour un DRH de vivre une restructuration ». Antoine Le Mallier insiste sur la nécessité de beaucoup communiquer en cette période de fortes turbulences, de faire preuve de transparence et de pédagogie. En aval des inévitables licenciements, « notre rôle est de donner du sens à la responsabilité sociale de l'entreprise » qui doit être intégrée par toute direction générale.

Une haute idée de la fonction RH

Côté lumière, on trouve l'autre grand objectif qui lui avait été fixé : la reconstruction d'une DRH groupe. Face à « ce terrain en friche », Antoine Le Mallier exprime la volonté de passer d'une direction du personnel paternaliste et industrielle à une direction des ressources humaines managériale et moderne. « Je souhaitais dépasser le niveau 1 de la fonction, celui de la paye, de l'administratif et des sanctions. Je suis convaincu de l'utilité d'une DRH forte, indépendante et ambitieuse ». Pour mener à bien ces mis-

sions, Antoine Le Mallier est entouré d'une équipe compétente - entièrement féminine - d'une dizaine de personnes, qu'il a lui-même redynamisé avec le recrutement d'une jeune RRH ou d'une responsable formation issue du marketing.

Première étape : la recentralisation en France de fonctions support éparpillées sur toute l'Europe. « Nous avons rapatrié en France les fonctions finance, logistique, informatique et administration des ventes avec des managers clairement identifiés. Cette reconstitution d'équipes a permis un meilleur contrôle et une redynamisation. Pour accompagner ce passage vers une culture moderne et de service (« nous avons un peu oublié le client »), Christofle a également recruté de nouvelles compétences : artistique, merchandising, qualité, informatique, R&D, etc.

Deuxième étape : relancer la politique de formation et d'évaluation des salariés, signer de nouveaux accords avec les IRP sur le temps de travail, la prévoyance, la mutuelle, mettre en place un SIRH, simplifier et homogénéiser les processus, mettre en place un reporting RH Groupe.

Antoine Le Mallier ne le cache pas. Il a une haute idée de la fonction RH. « Je veux prouver que la DRH n'est pas un centre de coût mais un département créateur de richesse et de valeur ajoutée. Une DRH ne doit pas être perçue comme le bras armé de la direction pour conduire une restructuration mais comme un élément clé de la réussite du changement ». Lucide, il reconnaît que cette vision n'est pas partagée par tous. « Notre métier doit nécessairement intégrer du qualitatif alors que la DAF ou la DG réclame bien souvent du quantitatif. Il n'est pas toujours évident de démontrer et de mesurer l'importance stratégique de ce que l'on fait, pourtant je suis convaincu qu'une GRH qualitative a des impacts

vertueux sur les résultats ». Après deux ans et demi à ce poste, le jeune DRH perçoit déjà les effets de cette nouvelle politique et constate une évolution de style et de culture. « Même si tout le monde n'apprécie pas, beaucoup reconnaissent que les bonnes décisions ont été prises ». Le DRH décrit les salariés de Christofle comme très professionnels, compétents et extrêmement attachés à la marque et à l'entreprise. « Des gens en or » affirme-t-il (un beau compliment pour une entreprise où l'argent est roi !)

Quand on l'interroge sur le futur, Antoine Le Mallier se demande s'il ne rejoindra pas un jour une fonction opérationnelle. Sans doute pour élargir davantage sa confrontation avec le terrain.

En attendant, le DRH de Christofle songe plutôt à confronter son vécu avec d'autres personnes qui exercent le même métier. « Je me suis fait une expérience, j'ai ma vision de la fonction RH. J'ai envie maintenant de la partager et d'échanger des pratiques ». Qu'il se rassure, l'ANDCP est prêt à l'accueillir les bras ouverts ! ■

Une entreprise en mutation

- > 850 salariés dont 450 en France
- > CA en 2005 : 90 millions d'euros
- > 3 unités juridiques en France : Industrielle et Logistique, Distribution, Siège
- > Si les couverts représentent 60 % de son activité, Christofle se diversifie dans les bijoux et la décoration. La marque travaille avec des designers confirmés, comme Andrée Putman, Martin Szekely ou l'américaine Michele Oka-Donner.