

CATHERINE CHOUARD DRH DE L'ANNÉE

Le DRH de l'année
Hudson LE FIGARO



Organisé par Hudson et Le Figaro, le prix du DRH de l'année 2004 a été attribué à Catherine Chouard, DRH d'Elior.

Un jury de professionnels

LES MEMBRES DU JURY : Patrick Bezier (Audiens)
Edwige Bady (Charles Jourdan)
Philippe Bouquet-Nadeau (Alstom Marine)
Christine Briche (Air France)
Volker Büring (Accor)
Catherine Djunbushian (Monoprix SA)
Erhard Friedberg (CNRS-CSO)
Georges Lefebvre (La Poste)
Bernard Lemée (BNP Paribas)
Jean-Marie Le Goff (Partner Re)
Max Matta (Rhodia)
Patrice Papet (France 3)
Jean-Michel Rale (CGEI)
Jacques Rojot (université Paris-II)
Jean-Luc Vergne (PSA Peugeot-Citroën)



Une partie du jury 2004. De gauche à droite : Jacques Rojot (Université Paris-II), Max Matta (Rhodia), Patrice Papet (France 3), Volker Büring (Accor), Patrick Bezier (Audiens), Catherine Djunbushian (Monoprix SA), Bernard Lemée (BNP Paribas) et Jean-Paul Vermès (Hudson).

Les organisateurs

Patrick Reneleau (Hudson)
Valérie Delpit (Hudson)
Cyrille Duval (Publiprint)

DIRIGER

Le DRH de l'année
Hudson LE FIGARO

Portrait ■ ELLE EST RÉCOMPENSÉE POUR LA QUALITÉ DE SES PROJETS, AU SEIN DU GROUPE ELIOR, SPÉCIALISTE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE.

CATHERINE CHOUARD, DRH DE L'ANNÉE

■ Gaëlle GINIBRIÈRE

Pour sa huitième édition, le trophée du DRH de l'année est revenu, pour la première fois, à une femme. La directrice des ressources humaines du groupe Elior, Catherine Chouard, se dit honorée au nom de toutes les femmes qui représentent 60 % des effectifs de son entreprise. Et de rappeler que, loin d'être un couronnement, ce prix est pour elle comme un jalon dans son parcours. « Un DRH a toujours devant lui des projets à lancer, des chantiers à améliorer. C'est une course de fond, il faut de la patience et de l'endurance dans l'action. » Au cours de sa carrière, Catherine Chouard n'a d'ailleurs jamais hésité à se remettre en question et à repartir de zéro dans un nouveau secteur ou une nouvelle activité. Un choix qui a conduit cette femme de 44 ans à connaître un parcours plutôt atypique. A la fin de ses études d'économie en 1982, elle trouve son premier poste dans la fonction publique, à la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (Ddass) de Paris. Un poste de gestion qu'elle quitte pour la Délégation à l'emploi, après avoir réussi le concours d'attaché d'administration centrale. « J'y suis arrivée en pleine période des grands plans sociaux. Un choc qui m'a fait m'interroger sur la responsabilité sociale en matière d'emploi. Bien qu'ayant commencé à préparer l'ENA, j'ai rapidement décidé d'agir dans le monde de l'entreprise. » Ce sera du côté d'une entre-

prise publique, EDF-GDF, où Catherine Chouard rejoint la direction des études et de la recherche scientifique. Ce sera son premier grand saut culturel. Elle aborde aussi sa première problématique RH en contribuant à la mise en place d'une nouvelle organisation projet. « J'ai goûté avec bonheur ce plaisir de fédérer des équipes autour d'un projet commun, de les décloisonner, de les aider à évoluer, indique-t-elle. Simultanément, j'ai suivi un DESS management avancé des ressources humaines à l'IAE de Paris pour étoffer mes compétences techniques. »

Rapidité d'exécution et proactivité

La trentenaire arrivant, Catherine Chouard, qui a rejoint la direction du personnel et des relations sociales de l'entreprise, ne souhaite cependant pas se laisser porter par une carrière balisée à EDF-GDF. Elle a pris goût au métier et désire aller là où les hommes sont au cœur de l'activité ! Changement de cap réfléchi et nouveau saut culturel : en 1990, elle devient responsable du personnel chez DHL International. Une structure privée dans un secteur très concurrentiel. « Je me suis adaptée au monde très exigeant des métiers de service, se souvient Catherine Chouard. J'ai baigné dans la culture client, appris la rapidité d'exécution et développé la proactivité. »

Chez DHL, elle obtient en 1991 son premier poste de DRH puis, en 1993, une responsabilité opérationnelle sur les centres d'appels. Désormais reconnue pour son expérience de bâtisseuse, Catherine Chouard se voit alors très demandée. C'est l'époque où le téléphone se met à sonner : une première fois pour rejoindre GrandVision



« Il ne s'agit pas de rechercher le plus petit dénominateur commun, mais de lancer une dynamique collective et partagée de progrès. » (Photo J.-J. Ceccarini/Le Figaro.)

(GrandOptical-Photo Service) où elle accompagne pendant cinq ans un triplement de taille du groupe à l'international, ce qui lui vaut de séjourner quelques années au Royaume-Uni ; une seconde pour créer la fonction DRH Groupe chez Elior auprès de deux coprésidents : Robert Zolade et Francis Markus. « Ce parcours témoigne du

fait que j'aime appliquer à moi-même ce que je suis amenée à aborder avec d'autres, souligne-t-elle. Ce que l'on ressent quand on recherche du travail, quand on doit s'adapter à un nouvel environnement... je l'ai expérimenté et me le remémore régulièrement. »

Une volonté d'ouverture et de progrès

C'est d'ailleurs par une tournée sur le terrain, 70 sites dans 5 pays en 6 semaines afin d'écouter et de comprendre, que Catherine Chouard commence sa prise de fonction chez Elior en janvier 2001. « Il est essentiel de se rendre disponible, souligne-t-elle. Lorsque les gens connaissent leur métier, s'ils ressentent que l'on a une volonté sincère d'ouverture et de progrès, ils partagent rapidement leurs frustrations comme leurs passions. »

Le défi est à la mesure de son goût pour la création collective : accompagner le développement de croissance du groupe, faire grandir le plus parallèlement possible l'entreprise et les hommes. Ce sont ainsi six priorités d'action qui sont mises en œuvre par la DRH groupe depuis l'accueil et l'intégration des collaborateurs jusqu'à la détection des potentiels, en passant par le développement du dialogue social ou encore la formation. Une politique originale d'ambassadeurs auprès des écoles professionnelles est par exemple déployée en France. Et un partenariat innovant noué avec l'école supérieure de cuisine française Ferrandi pour créer le certificat de qualification professionnelle de chef-gérant.

Surtout, il s'agit de créer un sentiment d'appartenance à un groupe ayant des enseignes multiples. « Dans un secteur où la recherche de différenciation est constamment présente, la problématique RH consiste à trouver en interne des traits d'union, estime Catherine Chouard. Il ne s'agit pas de rechercher le plus petit dénominateur commun, mais de lancer une dynamique collective et partagée de progrès. Le DRH est un fédérateur d'énergies alors que le réflexe naturel est que chacun mette en avant sa différence. » Une démarche qui s'inscrit dans le temps grâce à l'appui du comité exécutif.

C'est d'ailleurs pour savoir utiliser un langage commun, mieux comprendre les enjeux stratégiques, qu'elle suit en 1995 un cycle de formation à l'Insead. « L'enjeu était pour moi d'intégrer une vision plus panoramique du fonctionnement de l'entreprise, notamment dans les domaines de marketing et de la finance. » Pour Catherine Chouard, le DRH n'a en effet pas seulement pour rôle d'accompagner la stratégie. « Il est également contributif, force de proposition, souligne-t-elle. Parce qu'il porte au sein du comité de direction un regard sur la facette humaine de l'entreprise, il doit être à ce titre capable de prendre solidement position. Au-delà de la technicité, il est important d'avoir une philosophie personnelle, des convictions, de l'optimisme et une véritable volonté du possible ! »

Un groupe en construction

Lorsque Catherine Chouard entre chez Elior pour y créer la fonction DRH groupe, elle a affaire à une entreprise qui s'est constituée au gré de différents partenariats et acquisitions et qu'il faut structurer. Aujourd'hui numéro trois européen de la restauration sous contrat, avec un chiffre d'affaires de 2,422 milliards d'euros, le groupe se décline sous plus d'une cinquantaine d'enseignes dans deux

activités : la restauration collective dans l'entreprise, l'enseignement et les établissements de santé (Avenance) et la restauration de concession sur les autoroutes, dans les aéroports, les gares ou les musées (Eliance, l'Arche...). Elior, coté au premier marché en mars 2000, compte 47 000 collaborateurs et plus de 11 500 restaurants et points de vente dans 150 pays.