

DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE



Faire groupe sans faire bloc : quand la DRH devient architecte de la cohérence locale

« Comment structurer sans figer ? Dans un groupe où l'agilité locale est vitale, la DRH devient l'architecte d'un équilibre subtil entre liberté d'action et vision partagée. » Clément des ROBERT, DRH du Groupe Bernard Hayot (GBH) pose clairement le sujet.

Groupe familial multi activité, aux racines locales puissantes et aux ambitions mondiales affirmées, GBH compte près de 19 000 collaborateurs répartis sur 19 territoires, avec plus de 300 entités opérationnelles principalement dans les DOM-TOM, l'Afrique, les Caraïbes, et l'Amérique latine. À la tête des ressources humaines de GBH depuis mars 2025, Clément des ROBERT met aujourd'hui son expertise au service d'un défi d'envergure et d'une transformation sensible : structurer une organisation historiquement décentralisée sans altérer l'ADN entrepreneurial qui fait sa force.

« GBH s'est construit sur la prise d'initiative locale, la proximité avec les territoires, une agilité essentielle sur des zones parfois instables ou éloignées. Aujourd'hui, notre visibilité impose des exigences de structuration, mais nous devons préserver ce qui a fait notre force. »

La problématique n'est pas simplement celle d'une mise en conformité ou d'un alignement d'outils. Elle est identitaire. GBH évolue dans des zones soumises à des tensions sociétales, climatiques ou politiques. Dans ce contexte, attendre les directives du siège est un luxe que les opérationnels ne peuvent se permettre. L'autonomie décisionnelle locale est une nécessité vitale. Clément le résume bien : « Ce n'est pas qu'une question d'organisation, c'est un enjeu de survie. »

La réponse stratégique tient dans une double posture.

D'abord, celle du chef de projet RH : structurer une roadmap groupe tout en embarquant les patrons de filiale, leaders d'opinion, dans une logique de co-construction. Ensuite, celle

d'un catalyseur de culture : maintenir un alignement profond sur les valeurs du groupe (proximité, responsabilité, respect) par l'exemplarité, le dialogue et le développement territorial. « Le rôle de la DRH n'est pas d'imposer. Il est de fédérer, de convaincre. L'important n'est pas l'uniformité des moyens, mais l'unité de la vision. Je préfère cent feuilles de route alignées sur une même vision que le meilleur plan venu d'en haut mais ignoré du terrain. »

Méthodologiquement, les outils deviennent vecteurs de transformation. KPI RH, SIRH mutualisé, plateforme de formation, BI augmentée à l'IA : chaque brique répond à une réalité métier identifiée sur le terrain. La filiale participe à sa conception, l'adopte, l'adapte.

Cette logique impose des choix. Pas de déploiement simultané : « Il faut prioriser, accepter d'avancer par étapes, et parfois laisser une entité expérimenter seule si le sujet n'est pas encore dans la roadmap. »

Le DRH assume aussi d'interdire certaines initiatives locales si elles risquent de nuire à la cohérence d'ensemble. Une gouvernance souple mais ferme, agile mais résolue.

En somme, GBH illustre une réalité souvent tue : pour réussir une transformation RH, surtout dans des environnements éclatés, il faut plus de politique que de procédures. Une capacité à orchestrer sans contraindre, à créer l'adhésion sans imposer. « Chez nous, on ne demande pas aux entités d'adopter GBH. On leur demande d'adapter GBH. »

À l'heure où nombre de groupes internationaux se heurtent à la complexité d'un pilotage centralisé, GBH explore un chemin singulier : faire vivre une culture commune, « ce qui a fait sa solidité », sans renoncer aux initiatives locales — dans un cadre désormais plus vaste, plus exposé et plus exigeant.

Ni recentralisation brutale, ni laisser-faire improvisé, mais une stratégie subtile où la DRH devient le pivot d'une cohésion choisie, ancrée dans les réalités de terrain. Une transformation rythmée, douce, mais profonde, qui interroge les modèles dominants de gouvernance RH dans les entreprises décentralisées. ●



Clément des ROBERT

DRH - GROUPE BERNARD HAYOT