

Le DRH

DE L'ANNÉE

YANN-ÉTIENNE LE GALL

DRH DE L'ANNÉE 2014

Cadremploi.fr

Hudson

LE FIGARO
économie

BFM
BUSINESS



É D I T O

Maman, c'est quoi un bon DRH ?



– C'est celui qui remporte le prix du DRH de l'année. Mais aussi ceux qui, grâce à leurs bonnes idées, sont finalistes du prix de l'Initiative RH de l'année.

– Ils ne sont que cinq dans toute la France alors ? Cinq bons DRH parmi les milliers en fonction dans des milliers d'entreprises ? Ça fait pas beaucoup.

– En fait, ils sont beaucoup plus nombreux que ça. Un bon DRH, c'est un homme ou une femme qui accompagne le changement dans son entreprise. Et le changement, dans une époque qui change tout le temps, c'est sacrément important.

– Alors un bon DRH, c'est juste quelqu'un qui suit le changement ?

– Il ne le suit pas. Au contraire, il en est le catalyseur. C'est lui qui motive, ouvre la route, offre la possibilité aux salariés de s'exprimer totalement, d'évoluer concrètement et de revoir les organisations sereinement. Mais pour faire tout ça, il a besoin de la complicité du big boss de l'entreprise, évidemment.

– Ah d'accord. Moi qui croyait qu'un DRH, ça s'occupait des fiches de paies, des réponses négatives aux candidats et des refus d'augmentation aux salariés.

– C'est parce que tu avais oublié le H de DRH. Et l'humain, dans l'entreprise, ce n'est pas juste nécessaire et indispensable. L'humain, c'est l'entreprise.

SYLVIA DI PASQUALE, RÉDACTRICE EN CHEF DE CADREMPLOI

10 QUESTIONS AUX ORGANISATEURS 6

THIBAUT GEMIGNANI

« Un bon DRH doit se situer au cœur du business »

ALEXIS DE BRETTEVILLE

« Le DRH est un des piliers forts sur lequel repose la performance de l'entreprise »

LE DRH DE L'ANNÉE 10

YANN-ÉTIENNE LE GALL

« Un bon DRH assure en permanence le lien entre l'économique et le social »

BRIS ROCHER

« J'attends du DRH qu'il soit ouvert, transparent, honnête... et bon communicant »

HISTORIQUE

Une réussite familiale



L'IRH DE L'ANNÉE 18

SOITEC

Préserver l'emploi et les compétences

LES FINALISTES DE L'ANNÉE

LES MEMBRES DU JURY 24

PROPOS RECUEILLIS

LES PARTENAIRES 32

BFM BUSINESS BMFTV

Interview de Guillaume Dubois, vice-président BFM Business et directeur général de BFMTV

KLESIA

Le groupe qui accompagne les branches professionnelles

Édition et Commercialisation : FIGARO CLASSIFIEDS
Conception et réalisation : Sopress - Presso
Ont collaboré à ce numéro : Vanessa Gardet - Rozenn Gourvennec

SEREZ VOUS LE
PROCHAIN?

DRH OU IRH DE L'ANNÉE

2015?

Le DRH DE L'ANNÉE L'IRH DE L'ANNÉE

Plus de renseignement sur le site
www.drhdelannee.fr

LES ORGANISATEURS

Cadremploi.fr

Hudson

AVEC

LE FIGARO économie

BFM BUSINESS



VALORISER LE RÔLE STRATÉGIQUE DU DRH



Un bon DRH doit se situer au cœur du business.



THIBAUT GEMIGNANI

Directeur général de Figaro Classifieds

- 1 -

En tant que spécialiste de l'emploi, quel est votre constat du marché actuel ?

En réalité, il n'existe pas un marché de l'emploi mais plusieurs, qui sont à différencier : le marché cadre, le marché non-cadre, le marché parisien, les marchés régionaux, etc. Nous sortons de deux années de repli avec un taux de chômage croissant. Le premier trimestre 2014 a connu un léger frémissement, qui ne se voit cependant pas encore dans les chiffres du chômage. Une sorte d'appel d'air qui touche plus particulièrement les cadres. Il faut rappeler que le marché de l'emploi repose sur deux moteurs. Le premier est celui de la croissance. Historiquement, on sait que pour créer de l'emploi en France, il faut 1,5% de croissance. On en est très loin aujourd'hui. Il faut donc créer les conditions du retour de la croissance, afin que l'emploi redémarre en France. Le deuxième moteur, qui fonctionne mieux depuis plusieurs années, est celui de la mobilité. Là encore, le turnover concerne principalement les cadres et ce taux a progressé en France, entraînant des remplacements dans les entreprises.

Le paradoxe est que cela crée aussi des tensions au niveau des recrutements. Certains postes de cadres ne trouvent pas preneurs, dans le domaine de l'informatique par exemple.

- 2 -

Quelle est votre vision de l'évolution du marché dans les deux ans à venir ?

Je suis d'un optimisme modéré ! 2014 a démarré avec un peu plus de croissance que l'an dernier, on espère donc que le marché repartira de façon positive. Il y aura toujours du mouvement grâce au fameux turnover évoqué en amont. Aujourd'hui, pour gagner plus, il faut en effet, le plus souvent, changer d'entreprise. Le marché de l'emploi repose également sur le sentiment de confiance que peuvent éprouver les dirigeants d'entreprises. Recruter est une vraie prise de risque dans un contexte légal très contraignant en France. Donc, même si l'État ne crée plus directement de l'emploi, il a plus que jamais un rôle à jouer pour créer les conditions de confiance nécessaires à la création d'emplois dans les entreprises privées.

- 3 -

Quelles sont les activités principales de Figaro Classifieds, dans le domaine de l'emploi ?

Figaro Classifieds est le leader de l'emploi privé sur Internet en France et nous sommes notamment numéro un auprès des cadres et des dirigeants. Nous sommes présents à travers différents médias, tant sur le web avec Cadreemploi et Keljob, que sur le print avec les pages « Management & Emplois » du Figaro Économie du lundi. Nous avons également développé notre présence sur le mobile et les tablettes, qui représentent désormais 40% du trafic de Cadreemploi et 25% du trafic de Keljob. Et nous proposons aux recruteurs la base de données de CV la plus importante du marché, CVAden, qui propose 4,3 millions de CV. Donc Figaro Classifieds incarne à la fois la longue tradition des annonces classées (dans Le Figaro depuis 1875) et un savoir-faire numérique reconnu (issu de la fusion de deux start-up, Cadreemploi & Keljob), tout en répondant à la préoccupation numéro un des Français, à savoir l'emploi.

- 4 -

Le prix du DRH de l'année a été créé en 1997.

Expliquez-nous ce qui a motivé cette initiative à l'époque.

Il y a 18 ans, la fonction de DRH n'était pas encore considérée comme elle l'est aujourd'hui ! Le but du trophée était donc de valoriser les ressources humaines en général et le poste de DRH en particulier. À l'époque, les DRH n'étaient pas souvent membres des COMEX et/ou des comités de direction. Ils dépendaient même souvent de la Direction Financière. Tout l'enjeu au départ

était donc de faire reconnaître l'importance du DRH et de son équipe RH dans la stratégie de l'entreprise et plus globalement du capital humain dans les sociétés. Un vrai combat !

- 5 -

Le contexte a évolué entretemps.

Le prix a-t-il suivi cette évolution ?

Le prix du DRH de l'année a en effet suivi l'évolution des enjeux RH, en mettant en avant des professionnels confrontés à des changements importants au sein de leur entreprise au moment de leur nomination. En 2003, nous avons parallèlement créé un second trophée, celui de l'IRH, qui valorise une initiative RH forte, innovante et inspirante, permettant également de récompenser des entreprises de toute taille.

- 6 -

Le métier de DRH a beaucoup changé ces dernières années.

Quelle est votre perception de son rôle au sein de l'entreprise ? Quels sont les défis à relever pour les DRH ?

Effectivement, le métier a pris de l'ampleur et le DRH participe désormais pleinement à l'élaboration et la mise en place de la stratégie de l'entreprise. Le principal défi du DRH, c'est d'incarner en même temps les valeurs de l'entreprise et le changement. De donner des repères stables aux collaborateurs, en s'appuyant par exemple sur l'histoire et les succès de l'entreprise, tout en étant capable d'accompagner le changement et de s'adapter à de nouveaux *business models*, en France comme à l'international. Loin d'être une fonction transverse technique, le DRH est désormais un *business partner*, voire un *business player*, au cœur des mutations des entreprises.

- 7 -

Quelles sont les qualités d'un bon DRH ?

Il doit à mon sens comprendre le business, car il est au cœur de celui-ci et des réalités de l'entreprise. Il doit également être à la fois exigeant et bienveillant. Il a pour mission de tirer le meilleur des collaborateurs tout en préservant leur bien-être et leur cadre de travail. Enfin, la franchise est un atout indispensable. Un bon DRH doit savoir dire non à son patron quand cela est nécessaire.

- 8 -

En quoi Yann-Etienne Le Gall, élu DRH de l'année, a-t-il su faire la différence ?

Quelles qualités lui ont valu de recevoir le trophée ?

En tant qu'organisateur, je ne fais pas partie du jury. Mais les prestigieux DRH membres du jury de ce prix ont tenu à saluer le parcours et l'impact d'un DRH et de son équipe dans la transformation d'un groupe familial, Yves Rocher, très fier de ses racines bretonnes tout en étant totalement tourné vers l'avenir, à travers sa diversification (dont par exemple la marque Petit Bateau) et son internationalisation. Yann-Etienne Le Gall est apparu comme un DRH à la fois très opérationnel et proche de ses équipes, tout en étant capable de prendre de la hauteur pour participer à la vision et la stratégie de l'entreprise auprès de son jeune PDG, Bris Rocher.

- 9 -

Qu'apporte un tel prix à son lauréat ?

Le prix du DRH de l'année est très prestigieux, à l'image de ses célèbres élus depuis 18 ans. Le recevoir est donc, plus qu'une récompense, une véritable reconnaissance. De l'entreprise



FIGARO CLASSIFIEDS

Le meilleur des médias et des solutions d'annonces classées en France. Filiale du **GRUPE FIGARO**, **FIGARO CLASSIFIEDS** est une société Internet leader d'annonces classées en France.

Fort de plus de **400 collaborateurs**, la société intervient, à travers des médias (web, print, mobile, tablette) et des solutions (bases de CV, sourcing, logiciels, digital agency...), **sur 3 activités :**

N°1 de l'Emploi privé

avec notamment les marques CADREEMPLOI, KELJOB, CADRESONLINE et LE FIGARO ÉCONOMIE

N°1 des annonces de Formation sur Internet

avec KELFORMATION et LE FIGARO ETUDIANT

N°1 de l'Immobilier CSP+

avec notamment les marques EXPLORIMMO, EXPLORIMMONEUF, LE FIGARO, PROPRIÉTÉS DE FRANCE et IMMOVISION.

FIGARO CLASSIFIEDS réalise **80% de son chiffre d'affaires sur Internet**, contribuant au développement numérique du **GRUPE FIGARO**, dont plus de **20% du chiffre d'affaires total** est réalisé sur Internet.

- 10 -

Le prix célèbre sa 18^e édition.

Comment le voyez-vous dans 20 ans ?

Désormais arrivé à sa majorité, je souhaite que ce prix continue à suivre l'évolution du métier de DRH, au cœur du business et du changement dans les entreprises. Or à date, la voie royale pour devenir Directeur Général n'est pas forcément celle du DRH. Seule exception dans notre palmarès : le DRH de l'année 2000, Nonce Paolini, ex-DRH du Groupe TF1, devenu quelques années plus tard son PDG. Un exemple à suivre pour les vingt prochains DRH de l'année !



Le DRH est un des piliers forts sur lequel repose la performance de l'entreprise



ALEXIS DE BRETTEVILLE

Directeur général de Hudson

- 1 -

En tant que spécialiste de l'emploi, quel est votre constat du marché actuel ?

Même si le marché reste difficile, le pire est derrière nous. En France, les choses commencent à bouger. Le principal frein vient du manque de confiance des entreprises. Le gouvernement ne s'engage que de façon anecdotique dans le domaine de l'emploi, les décideurs restent dans un climat d'incertitude, de manque de visibilité qui les contraignent à la prudence. Néanmoins, le marché semble amorcer un démarrage avec une activité sur ce premier trimestre 2014 légèrement supérieure à celui de 2013. Certains secteurs repartent plus vite que d'autres (aéronautique, santé, IT...) et pourraient booster l'économie.

- 2 -

Quelle est votre vision de l'évolution du marché dans les deux ans à venir ?

Je suis plutôt optimiste car la croissance en Europe est repartie. Si elle est aujourd'hui supérieure à celle de la France, elle devrait nous apporter un vent d'optimisme et d'opportunités... On observe des frémissements côté recrutements, encore timides, principalement sur des remplacements de postes. Cependant, au vu de la profonde mutation que vit le monde du travail et des cycles économiques de plus en plus courts et brutaux, il est difficile de savoir comment se portera le marché dans deux ans.

8

- 3 -

Quelles sont les activités principales de Hudson, dans le domaine de l'emploi ?

Hudson est une société de conseil RH, présente dans plus de vingt pays. Nous accompagnons nos clients sur l'ensemble de leurs enjeux RH. D'abord, le recrutement de dirigeants, cadres et experts, principalement par approche directe. En parallèle, notre équipe *Talent Management* nous permet de proposer une expertise forte en évaluation et développement des compétences. Nos consultants s'appuient pour cela sur des outils RH développés par notre Center de R&D international, nous permettant de proposer coaching, *assessment center*, *development center*, 360°... dans des contextes de recrutements ou mobilités. Ces solutions permettent à nos clients d'objectiver et de sécuriser les décisions de recrutements ou d'évolutions proposées aux candidats. Nous avons également développé un département RPO (*Recruitment Process Outsourcing*) afin de répondre aux nouvelles exigences du marché. Nos équipes RPO accompagnent les grands groupes ou les PME en forte croissance dans le cadre de campagnes de recrutement volumique ou dans l'externalisation de tout ou partie du processus de recrutement. Ces trois activités nous donnent un regard aiguisé des enjeux et défis qui sont ceux des DRH aujourd'hui, garant d'un positionnement unique sur le marché européen.

- 4 -

Le prix du DRH de l'année a été créé en 1997.

Expliquez-nous ce qui a motivé cette initiative à l'époque. Hudson se positionne comme un partenaire RH fiable et solide. Quand nous avons créé le prix, aux côtés du Figaro, l'objectif était de valoriser la fonction RH en lui offrant une tribune d'expression et de partage. A l'époque, celle-ci était en effet perçue comme une fonction « support » affectée à la gestion du climat social, à la paye, au budget formation, etc. Depuis quelques années, nous avons assisté à la mutation de ce rôle qui, en quelques années est passé d'une mission surtout administrative à celle de *business partner*, au plus près des enjeux stratégiques des organisations. En tant que partenaire de nos clients et candidats DRH, il nous paraissait évident de les accompagner dans cette évolution. C'est toute la raison d'être de ces prix.

- 5 -

Le contexte a évolué entretemps. Le prix a-t-il suivi cette évolution ?

À travers la remise du Prix du DRH de l'année, nous récompensons une personnalité, ses valeurs, son parcours, son engagement dans sa mission de DRH. Au fil des années, les compétences du DRH lauréat ont donc évolué en même temps que les défis liés à la fonction. En parallèle, nous avons créé le Prix de l'Initiative RH, il y a 11 ans cette année, afin de valoriser et de partager ce qui se fait de mieux en matière RH dans nos organisations quels qu'en soient leur taille et leur secteur d'activité. Ce prix permet d'aller au-delà de la personnalité et de l'engagement du DRH, pour récompenser les projets RH qui animent le quotidien des équipes RH et participent à la mutation des organisations. Ce prix représente aujourd'hui un incubateur de bonnes pratiques auxquelles nous souhaitons donner toute la résonance qu'elles méritent !

8

- 6 -

Le métier de DRH a beaucoup changé ces dernières années. Quelle est votre perception de son rôle au sein de l'entreprise ? Quels sont les défis à relever pour les DRH ?

Comme je l'ai déjà évoqué, le DRH est un des piliers forts sur lequel repose la performance de l'entreprise. Il faut savoir qu'aujourd'hui, la compréhension des enjeux business est devenu un « must have » chez les DRH. Ainsi, 40% des DRH du CAC40 sont aujourd'hui d'anciens opérationnels. Le monde du travail connaît une véritable mutation aujourd'hui : révolution digitale, nouveaux systèmes managériaux, management intergénérationnels, nouveaux modèles de contrats de travail... Le DRH doit trouver l'équilibre parfait entre les différentes tensions auxquelles l'entreprise doit faire face. Les grands challenges que nous observons chez les DRH que nous accompagnons aujourd'hui ? Donner un cadre, des valeurs et les décoder en comportements au quotidien, mener la conduite du changement pour favoriser l'agilité de l'organisation, au niveau individuel comme collectif, gérer la marque employeur, anticiper la gestion et le développement du capital humain en s'assurant que l'organisation dispose des compétences nécessaires pour le développement de son projet... On comprend donc clairement les challenges que relève aujourd'hui la fonction.

- 7 -

Quelles sont les qualités d'un bon DRH ?

Il doit surtout à mon sens, être visible et accessible. Le DRH est aujourd'hui un opérationnel au service de ses collaborateurs. Sa vision stratégique doit lui permettre de traduire la vision de l'entreprise en actes et missions concrètes pour les salariés. Il doit également être capable de défendre, auprès de sa direction, ses convictions RH quand les circonstances le justifient.

- 8 -

En quoi Yann-Etienne Le Gall, élu DRH de l'année, a-t-il su faire la différence ?

Quelles qualités lui ont valu de recevoir le trophée ? Yann-Etienne Le Gall réunit les qualités que je viens de citer : c'est un excellent communicant en plus d'être un opérationnel, proche du business. Il parle le même langage que le président d'Yves Rocher mais aussi que les employés. Il a su retranscrire les valeurs historiques et familiales du groupe mais avec modernité, efficacité et dynamisme. Et puis, c'est un homme passionné et engagé, deux qualités indispensables à la fonction.

- 9 -

Qu'apporte un tel prix à son lauréat ?

C'est avant tout, pour celui qui le reçoit, une reconnaissance de ses pairs qui vient couronner un parcours, des accomplissements et des valeurs fortes au service de la fonction. Ce prix en fait un exemple pour la profession. Cette année, je suis particulièrement content que le jury ait sélectionné un lauréat qui ne soit pas issu d'une société du CAC 40 mais d'une entreprise « familiale », ancrée en Bretagne et ayant réussi une belle expansion à l'international. C'est pour moi une preuve nouvelle du dynamisme qui existe sur nos territoires et des opportunités de carrière qui peuvent exister en régions pour les candidats qui ont envie de franchir le cap.

9



HUDSON

Conseil en recrutement - Gestion des talents - Solutions de recrutement - Management de transition Paris - Lille - Lyon - Marseille - Nantes - Strasbourg

Administrateur **SYNTEC Conseil en Recrutement** - Membre **SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle** - Fondateur d'**A COMPETENCES EGALES** Signataire de la **Charte de la Diversité** et de la **Charte Entreprises & Quartiers**, Créateur du **Trophée du DRH de l'Année**, du **Prix de l'Initiative RH** et du **Trophée du Directeur Financier de l'Année**

Acteur mondial de premier plan, Hudson propose à ses clients, entreprises et Candidats, des solutions efficaces et innovantes en gestion des talents : Recrutement de dirigeants, cadres supérieurs et experts, talent management, solutions de recrutement, contracting et ediscovery. Nous aidons les professionnels que nous accompagnons à optimiser leur performance en partageant avec eux notre expertise, notre connaissance solide de leurs marchés et métiers ainsi que des outils et techniques d'évaluation développés par notre département R&D. Avec près de 2000 collaborateurs présents dans 20 pays, un réseau unique de centaines de milliers de cadres, managers et experts, nous disposons d'une capacité sans égale à mettre en relation talents et opportunités professionnelles en évaluant, recrutant, développant et mobilisant les meilleurs profils pour nos clients. Nous combinons envergure internationale, solutions RH innovantes et professionnelles avec une approche conseil sur-mesure pour aider entreprises et candidats à atteindre de meilleurs résultats.

- 10 -

Le prix célèbre sa 18^e édition. Comment le voyez-vous dans 20 ans ?

Comme il l'a fait jusqu'à présent, le prix va continuer à accompagner l'évolution de la fonction, à partager les tendances RH et à décortiquer les challenges qui feront le quotidien des DRH. Ce dont je suis sûr, c'est de la pérennité de ce rendez-vous RH : quand on voit la place du DRH aujourd'hui et les défis qui l'attendent, aucun doute sur la raison d'être de ces prix. L'humain est le cœur de la performance de nos organisations et avec lui, naturellement, le rôle de DRH. Hudson restera, plus que jamais, concerné et impliqué au plus près de ces enjeux.



ENTRETIEN

YANN-ÉTIENNE LE GALL - DRH du Groupe Yves Rocher

« UN BON DRH ASSURE LE LIEN ENTRE L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL »

Après huit ans à la direction des ressources humaines du Groupe Yves Rocher, **Yann-Étienne Le Gall** voit son parcours récompensé par le **trophée du DRH de l'année**. Un prix qu'il reçoit avec fierté et qui vient saluer l'ensemble des projets mis en place pour accompagner une entreprise qui ne cesse d'évoluer.

Vous venez d'être élu meilleur DRH de France : comment avez-vous accueilli cette récompense ?
C'est une grande joie, un grand motif de fierté surtout pour l'entreprise Yves Rocher et pour mes équipes RH.

Qu'est-ce qu'un bon DRH selon vous ?
Un bon DRH est une personne fondamentalement immergée dans le business et qui en permanence assure le lien entre l'économique et le social dans l'entreprise. C'est un communicant insatiable qui fait émerger du sens des différentes décisions managériales et stratégiques qui peuvent parfois désorienter le corps social dans ces périodes de changements à la fois exogènes (crises économiques, politiques, etc...) et endogènes (transformation des *business models*).

Quels sont les différents volets de votre activité ?
J'ai sous ma responsabilité l'ensemble du champ stratégique et opérationnel RH de l'entreprise, à savoir le recrutement, le développement des talents, les rémunérations et avantages sociaux, les relations

sociales, les systèmes d'information RH, la communication interne et externe corporate du groupe, le développement des organisations.

Qu'avez-vous changé au sein du groupe depuis votre prise de fonction ?
J'ai accompagné l'ensemble des grandes transformations du groupe depuis huit ans, à savoir son internationalisation (en changeant les profils de cadres recrutés), sa digitalisation (en mettant en place une organisation dédiée), ses transformations des organisations de marques (Yves Rocher, Petit Bateau, Stanhome), etc.

Quels changements concrets avez-vous apporté ?
La mise en place en deux ans d'une organisation par circuit de distribution mondial à une organisation par marché sur la marque Yves Rocher, les grands meetings globaux qui se font désormais en anglais ou la création d'une académie « orientation consommateur » pour tous les décideurs de la marque Yves Rocher, entre autres...



Les femmes représentent environ 70% des effectifs du groupe. Cette disparité de genre génère-t-elle un management spécifique ? A-t-elle induit des ajustements ?

Le Groupe Yves Rocher a toujours été un groupe de femmes car pour toutes nos marques, la clientèle est très majoritairement féminine. Nous avons la femme au cœur et cela se ressent dans notre personnel. Par contre, il est important de ne pas faire de différence et je ne crois pas à un management pour les femmes qui soit différent d'un management pour les hommes. Ce que nous devons à nos salariées, c'est l'égalité.

Le groupe repose sur l'image forte d'une histoire familiale. En quoi cela se ressent-il dans la gestion des ressources humaines ?

La famille Rocher qui possède 97% du capital de l'entreprise et la présidence de l'entreprise assurée par Bris Rocher, petit-fils du fondateur, sont pour toutes les équipes un gage de pérennité et de saine gestion. Les valeurs de l'entreprise se sont créées autour d'un pacte social, en particulier en Bretagne, à La Gacilly. Cela a évidemment une influence extrêmement forte sur notre politique sociale, la défense de l'emploi en Bretagne, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Quelles sont les priorités RH sur lesquelles vous travaillez dans un groupe où les métiers sont très variés ?

Les priorités RH du groupe sont les mêmes que ses priorités stratégiques. L'internationalisation, la digitalisation, les transformations de *business model* (d'une marque majoritairement vériciste il y a 10 ans à une marque devenue retail et digitale) tout en préservant ce fameux pacte social et ces valeurs d'entreprise familiale.

Quel rôle particulier occupent les managers au sein du groupe ?

Ils tiennent évidemment un rôle essentiel dans l'entreprise. Rien ne peut se faire sans un management de proximité – dans nos usines, nos centres de distribution, nos filiales commerciales – qui soit fier d'appartenir à une marque ou à un groupe et qui soit en capacité d'emmener les équipes pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.

Quelle est la place accordée à la formation ?

Nous sommes en plein renouveau sur la formation car plus nous devenons *retailer*, plus la nécessité d'investir dans la formation de nos conseillères de ventes, nos esthéticiennes, et de les toucher par des moyens différents, plus modernes, se fait jour. C'est clairement un axe stratégique et transformant.

Quelles sont vos prochaines priorités ?

Que vous reste-il à accomplir ?

Il nous reste tant à accomplir : devenir un véritable *retailer* (compétences), un acteur global de la cosmétique (internationalisation), une référence dans le digital, et une entreprise qui aura réussi le pari de la croissance en harmonie avec ses valeurs originelles.

BIOGRAPHIE

Marié et père de deux enfants de 15 et 12 ans, Yann-Etienne Le Gall (47 ans) a passé la première partie de sa vie en Bretagne entre Rennes et Quimper, où il obtient son Bac en 1985. Après une hypokhâgne et une Khâgne à Rennes, puis une licence parisienne, il sera diplômé de Science Po Paris en 1991, dans la section Communication Ressources Humaines.

En 1992, il rentre chez Schlumberger comme adjoint au Directeur des Ressources Humaines de l'activité Carte à puce. Après un passage à Abbeville comme DRH d'une usine de pompes à essence, puis en région parisienne à Colombes au sein de l'activité de compteurs de gaz de Schlumberger, il devient DRH pour la première fois en 1996 sur la Division des Cartes à Mémoire & Systèmes.

En 1998, la partie pétrolière de Schlumberger s'ouvre à lui et il fait ses premières armes à l'international, en devenant le DRH des Services Pétroliers du Canada, à Calgary.

Deux ans plus tard, il est transféré au Brésil et s'occupe d'un ensemble « Mercosur » composé du Brésil, de l'Argentine, de la Bolivie et du Chili, basé à Rio de Janeiro.

En 2001, il prend la Direction Ressources Humaines de la Division Mondiale des Systèmes d'Informations des Services Pétroliers (SIS) basée à Houston, au Texas.

En 2003, il décide de rentrer en France, son épouse ayant fait le choix de reprendre sa carrière dans les Télécoms et quitte Schlumberger après 11 ans de service. Il intègre alors Faurecia (leader français de l'équipement automobile) comme Directeur du Développement RH pour le Groupe, basé à Nanterre.

Après deux ans de mise en place de process et d'outils de gestion des talents, recrutement et formation, il est « chassé » en 2005 pour le Groupe Yves Rocher, qui souhaite intégrer un DRH ayant une véritable dimension internationale et suffisamment jeune pour pouvoir travailler en bonne intelligence avec Bris Rocher, Vice-Président du Groupe, aujourd'hui Président Directeur Général.

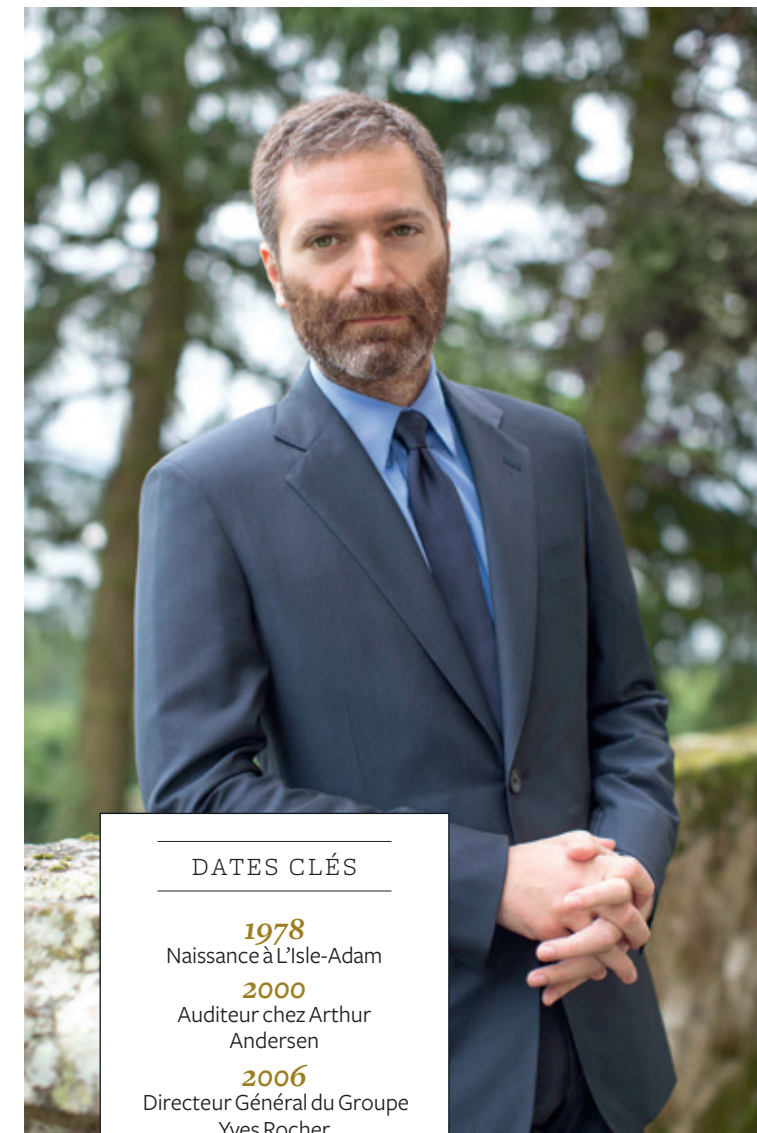
Depuis maintenant 8 ans, il est en tant que DRH du Groupe au cœur de la stratégie de transformation globale du groupe breton et de ses marques.



INTERVIEW

BRIS ROCHER - PDG du Groupe Yves Rocher

« J'ATTENDS DU DRH QU'IL SOIT OUVERT, TRANSPARENT, HONNÊTE, FORCE DE PROPOSITION ET BON COMMUNICANT »



DATES CLÉS

- 1978**
Naissance à L'Isle-Adam
- 2000**
Auditeur chez Arthur Andersen
- 2006**
Directeur Général du Groupe Yves Rocher
- 2009**
Président Directeur Général du Groupe Yves Rocher
- 2011**
Nommé au grade de Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres

© GWENÉAL SALOU

Comment accueillez-vous la remise du prix du meilleur DRH de l'année à Yann-Étienne Le Gall ?
Avec plaisir. C'est la preuve que la politique RH du Groupe Yves Rocher est reconnue par la profession. C'est un message positif pour tout le groupe que je préside.

Quelles sont les qualités d'un bon DRH et comment le recrute-t-on ?

J'ai recruté Yann-Étienne fin 2005 parce que je voulais un DRH à forte dimension internationale et qui soit passé par une « école RH » de référence, en l'occurrence Schlumberger puis l'automobile. J'attends du DRH qu'il soit ouvert, transparent, honnête, force de proposition et bon communicant.

Quelle est l'importance des RH dans votre société ?

Au-delà de la fonction qui me reporte directement, nos ressources humaines, nos salariés, sont notre bien le plus précieux avec nos marques. Nous sommes fabricants et distributeurs ; nous avons tous les métiers de l'entreprise représentés. C'est une grande diversité de profils et de compétences et la dimension humaine, émotionnelle, est au cœur de toutes nos marques.

Vous cultivez votre ancrage breton alors même que le groupe s'est fortement développé à l'international. Comment gérez-vous ce grand écart ?

Pour moi, ce n'est pas incompatible. C'est même toute la force de ce groupe et de sa marque phare. Nous avons une histoire, un fondateur, un terroir, un village, et c'est sur cet ADN unique que nous construisons une marque mondiale, si différente de toutes les autres. C'est en cela qu'elle est unique. C'est aussi vrai de Petit Bateau, dont l'ancrage troyen est la caution même de son savoir-faire et de sa qualité exceptionnels et ainsi de sa capacité à conquérir des clientes dans le monde.

Quels sont les projets du groupe ?

Nous devons accélérer notre internationalisation, notre digitalisation et devenir un véritable *retailer*. Toute l'entreprise, toutes nos marques, toutes nos ressources humaines sont mobilisées sur ces objectifs passionnants. Il nous reste beaucoup de choses à accomplir.



HISTORIQUE

UNE RÉUSSITE FAMILIALE

- PAR VANESSA GARDET -

Créée par Yves Rocher, l'enseigne spécialisée dans la **cosmétique végétale** possède le **premier réseau d'instituts de beauté en Europe**. La famille du fondateur est aujourd'hui à la tête d'un groupe international qui demeure farouchement attaché à **ses origines et à ses convictions**.

La belle histoire veut que ce soit dans le grenier de sa maison natale, à La Gacilly, en 1959, qu'Yves Rocher inventa sa première crème. À base de ficaire (fausse renoncule), cette pommade inaugure la ligne de cosmétiques naturels que le jeune homme vend ensuite par correspondance avant d'ouvrir sa première boutique, dix ans plus tard, boulevard Haussmann, à Paris. Son cœur reste cependant ancré en Bretagne et c'est sur ce territoire qu'il construit, la même année, le premier site industriel de la marque. La Croix des Archers est aujourd'hui une plateforme logistique internationale d'où partent trois-cent millions de produits vers le monde chaque année. Deux autres sites, l'un consacré au maquillage, l'autre aux parfums, accompagnent l'essor de l'entreprise en 1979 et 1982, toujours en Bretagne. Le credo de l'entrepreneur est alors de maîtriser l'ensemble des étapes de fabrication. Aujourd'hui encore, la marque peut s'enorgueillir d'être tout à la fois producteur, récoltant, fabricant et distributeur. Un positionnement original qui lui vaut d'être considérée, selon le baromètre Posternak-IFOP de mars 2014 et pour la neuvième fois, comme l'entreprise préférée des Français, tous secteurs confondus. Cette *love brand* doit beaucoup au positionnement marketing d'Yves Rocher, mais aussi à la saga patriarcale qui a accompagné le développement de l'entreprise.

DE PÈRE EN FILS

Dans les années 70, ces crèmes à base de plantes séduisent rapidement une clientèle sensible au *made in* Bretagne et aux composants naturels des produits



« **Le Groupe Yves Rocher est un groupe familial précurseur qui, depuis son origine, agit pour le respect de la nature et fait du développement durable un levier de création de valeur** »

Bris Rocher, PDG.

proposés. L'approche petits prix permet également à l'enseigne de toucher une majorité de clientes. Pour assurer à ses côtés le développement exponentiel de la marque, Yves Rocher s'entoure de ses trois fils, Didier, Daniel et Jacques, à qui il confie des missions précises (direction générale, création d'une nouvelle marque, élaboration d'un service du développement durable...). C'est aujourd'hui Bris, son petit-fils, qui tient les rênes du groupe. Nommé en 2006, en tant que Directeur Général, il est devenu Président en 2009, à la mort d'Yves Rocher. On lui doit le renouveau des points de vente, devenus plus modernes, et le concept d'atelier de Cosmétique Végétale® qui fait fureur en boutique. L'un des objectifs du jeune PDG à son arrivée était également de reconstituer le capital de l'entreprise afin de redevenir un groupe indépendant. En septembre 2012, Sanofi se désengage totalement du Groupe Yves Rocher permettant ainsi à la famille de détenir 97 % du capital. Et de poursuivre ainsi sur la voie de la croissance, totalement libre, en piochant dans son « trésor vert », celui de la nature bretonne.

DES PLANTES PAR MILLIERS

La Gacilly, dans le Morbihan, est pour l'entreprise Yves Rocher, un herbier géant dans lequel viennent puiser les botanistes, formulateurs, phytochimistes ou dermatologues de la marque. Cinquante-cinq hectares de plantes y sont en effet cultivés dans un jardin botanique passé au bio en 1997. Les camomille, mauve, bleuet, capucine, arnica et calendula de ces champs labellisés Ecocert se retrouvent ainsi dans 141 produits de l'enseigne et représentent 30 % des plantes



utilisées au total par la marque. « *La nature est notre patrimoine* », affirmait Yves Rocher, le fondateur. « *À nous de la protéger pour l'avenir des générations futures* ». Un message clairement entendu par ses descendants, tous sensibles à la cause écologique et au développement durable, qui ont transformé les désirs du patriarche en valeur fondatrice d'un groupe engagé.

UN ENGAGEMENT ÉCO-CITOYEN

En 1989, écologiste avant l'heure, Yves Rocher met un point d'honneur à ce que sa société de cosmétiques devienne la première en Europe à ne plus tester ses produits finis sur les animaux. Depuis cette date également, plus aucun ingrédient d'origine animale, à l'exception du miel ou de la cire d'abeille, n'entre dans la composition de ses produits. Au plus près de ses convictions, en 1991, Yves Rocher confie à son fils Jacques la création de la Fondation Yves Rocher pour la protection de la nature qui sera rapidement placée sous l'égide de l'Institut de France. On doit surtout à cette organisation deux actions phares : le prix Terre de Femmes, récompensant des personnalités féminines agissant en faveur de l'environnement. Et la campagne « *Plantons pour la planète* » initiée lors de la participation de Jacques Rocher au Sommet de la Terre à Rio en 1992. En 2007, la Fondation s'engage à replanter un million d'arbres. D'ici 2015, la « *tribu des planteurs* » s'est donnée pour objectif d'en planter cinquante millions dans le monde. Enfin, Yves Rocher rêvait de construire une « *ferme de la beauté* » sur les hauteurs de son village breton. En 2009, l'Éco-hôtel-spa La Grée des Landes voit le jour, bâtiment écolo où l'on vient déjeuner bio et profiter des bienfaits des plantes à travers des soins et massages. Si l'on ajoute le festival photo Peuples et Nature qui se tient tous les ans dans le village depuis 2003, sous le principal mécénat de la fondation Yves Rocher, on réalise à quel point l'irréductible Breton a su faire de son village de deux mille habitants l'épicentre de l'écologie.

LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Mais Yves Rocher, ce n'est pas que... Yves Rocher ! En plus de l'enseigne de cosmétiques, le groupe compte en effet huit marques, toutes dédiées au bien-être ou à la beauté : Petit Bateau, Stanhome, Dr Pierre Ricaud, Daniel Jouvance, Kiotis, ID Parfums et Flormar. Avec cette dernière, le groupe assume définitivement son envie d'expansion à l'étranger. En prenant 51 % des parts du capital de cette société turque de cosmétiques (numéro 1 du marché du maquillage sur son marché), le groupe investit hors de l'Europe communautaire et grignote du terrain. Sous sa propre enseigne, Yves Rocher était déjà présent dans de nombreux pays. En plus de l'Italie, de l'Allemagne ou de l'Espagne, on compte le Venezuela, le Mexique ou le Japon dans les vingt premiers ! En 2013, le chiffre d'affaires du groupe se répartissait ainsi : 36 % de parts pour la France, 33 % pour l'Europe de l'Ouest, 15 % pour l'Europe de l'Est et 16 % pour le reste de la planète. Un pied en Bretagne, l'autre dans le monde : tel est l'identité assumée de ce groupe qui a ouvert cette année cinquante nouvelles boutiques de l'enseigne Yves Rocher.

QUELQUES CHIFFRES SUR LE GROUPE YVES ROCHER

2,2 milliards
d'euros de chiffre
d'affaires en 2013



40 millions
de clientes



500 millions
de produits délivrés par an



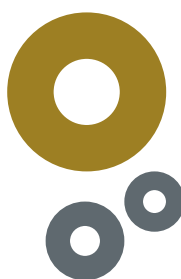
16 000
salariés



4000
points de ventes
dans le monde



97 %
du capital détenu
par la famille Rocher



UN ÉCHANGE GAGNANT-GAGNANT - GAGNANT

Pour faire face à une baisse de chiffres d'affaires ponctuelle, Soitec a fait le choix d'une **politique RH innovante**. Plutôt que de se séparer de collaborateurs, elle a décidé de les « prêter » dans un échange gagnant-gagnant à une entreprise qui en a besoin sur le même bassin d'emploi. Ainsi, sans s'en séparer définitivement, Soitec préserve ses emplois et permet à ses salariés d'enrichir leurs compétences lors de cette **expérience hors les murs** d'une durée de douze mois, renouvelable une fois.



L' **IRH**
DE L'ANNÉE

SOITEC : PRÉSERVER L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES

Créé en 2003, le **prix de l'initiative RH** de l'année récompense **une équipe et ses réalisations** tandis que le trophée du DRH de l'année met en lumière une personnalité. Parmi la quarantaine de dossiers reçus, la **société Soitec** a tiré son épingle du jeu en présentant une initiative particulièrement pertinente.

- PAR VANESSA GARDET -



I N T E R V I E W

CORINNE MARGOT - *DRH de Soitec*



Comment vous est venue l'idée de cette initiative et dans quel contexte ?

Soitec est une entreprise qui existe depuis plus de vingt ans et qui a connu de fortes phases de croissance sur son marché historique, l'électronique. En 2009, Soitec est entré sur le marché de l'énergie solaire alors que l'industrie électronique subissait de profondes mutations, dans un contexte général de crise. Il était nécessaire de s'adapter à cette nouvelle situation tout en gardant à l'esprit deux composantes : si notre division électronique subissait des pertes conséquentes, la baisse des ventes était conjoncturelle et nous attendions un rebond, tandis que la contribution de notre division énergie solaire allait structurellement représenter une part croissante du chiffre d'affaires de l'entreprise. Au sein de notre activité très technologique, nous ne souhaitons donc pas nous séparer de certaines compétences clés.

Quels moyens concrets ont été mis en place ?

Le but était de trouver des mesures d'ajustement pour préserver les emplois et les compétences. Nous avons notamment favorisé les mises à disposition. Il s'agit de transferts de compétences vers d'autres entreprises du bassin grenoblois, de façon temporaire. Ainsi, Soitec ne perd pas ses employés, les entreprises d'accueil font face à des besoins ponctuels et les salariés volontaires découvrent de nouvelles missions, enrichissent leurs compétences tout en étant assurés de retrouver leurs postes. Une deuxième action a consisté à mettre en place des parcours de formation diplômants. C'est-à-dire permettre à un technicien de devenir ingénieur, lui offrant ainsi la possibilité, après une période

d'apprentissage, de réintégrer Soitec à un poste différent, lui offrant de nouvelles responsabilités.

Quels difficultés, réticences avez-vous rencontrées ?

Nous avons déjà effectué trois fois cette opération RH. Lors de la mise en place de la première vague, les partenaires sociaux étaient méfiants, ils se posaient des questions sur la sécurisation du parcours des employés, leur retour dans la structure. Mais voir les premiers employés bénéficiaires du dispositif revenir dans l'entreprise a dissipé ces craintes.

Quels sont les résultats ?

En complétant ces deux initiatives – les mises à disposition et les parcours de formation diplômants – par du chômage partiel, nous avons pu faire face à la crise sans trop de perte au niveau de la masse salariale. Entre 2009 et 2014, nous avons réduit l'effectif d'un équivalent de trois-cents personnes... avec seulement huit licenciements contraints. Une cinquantaine de personnes ont bénéficié de mises à disposition et dix autres ont choisi d'effectuer un parcours de formation diplômant. À ce titre on peut évoquer un succès, qui nous a permis de ne pas casser le dynamique de l'entreprise. Les employés réintègrent leur poste riches d'une nouvelle expérience, en ayant développé leur plan de carrière.

Comment avez-vous accueilli la remise de ce trophée de l'initiative RH ?

J'ai été très surprise et ravie pour mon équipe ! Nous nous sommes en effet appuyés sur un dispositif légal qui date de 1946 donc relativement ancien mais, finalement, peu exploité. C'est une véritable reconnaissance pour toute mon équipe et c'est une initiative transposable à d'autres entreprises. À mon sens, il s'agit de la manière la plus intelligente et la plus économique de faire face à une difficulté conjoncturelle. On sollicite notre retour d'expérience et le dispositif a fait école sur le bassin grenoblois. Aujourd'hui, de plus en plus de sociétés recourent aux mises à disposition.



L ' E N T R E P R I S E

Fondée en 1992, en Isère, par Jean-Michel Lamure et André-Jacques Auberton-Hervé, Soitec est une entreprise leader dans la génération et la production de matériaux semi-conducteurs d'extrêmes performances pour les marchés de l'électronique et de l'énergie. Elle a développé la technologie Smart Cut™ pour produire à l'échelle industrielle des matériaux innovants. Le SOI, silicium sur isolant, produit phare de la

société, est rapidement adopté par les grands fabricants de puces électroniques.

UN TOURNANT DÉCISIF

En 2009, parallèlement à son activité principale, Soitec entre sur le marché de l'énergie solaire. Elle est aujourd'hui la première au niveau mondial en fourniture de modules photovoltaïques à concentration (technologie Concentrix™). Cette technologie unique

trouve son efficacité optimale dans les régions du monde à fort ensoleillement direct : Afrique du Nord et du Sud, Californie, Moyen-Orient, etc. L'entreprise fournit ainsi des systèmes et modules pour des centrales solaires à grande échelle. Soitec développe également des matériaux dédiés à l'éclairage LED, en plein essor. Soitec compte une quinzaine d'implantations dans le monde, emploie 1300 personnes et affiche un chiffre d'affaires de 247 millions d'euros.



LES FINALISTES DE L'ANNÉE

En lice pour décrocher le prix, ces trois entreprises sont elles aussi porteuses d'un **projet RH efficace et audacieux**. Présentation des initiatives qui leur a valu de monter sur le **podium**.

- PAR VANESSA GARDET -

BONUS ET CHORUS AU CAMPUS

Entreprise Norsys



Renforcer les liens interprofessionnels via l'art et la culture

Des informaticiens-comédiens ? Pourquoi pas ! C'est en tout cas l'idée de Norsys, SSII spécialisée en ingénierie informatique et conseil en assistance à maîtrise d'ouvrage créée en 1994. « Nous célébrons cette année nos vingt ans et souhaitons marquer le coup », explique Mathilde Durie, responsable RH du groupe. « Nous cherchions un projet qui permette de transmettre notre vision de l'entreprise, celle de performance globale qui allie économie, humain et sociétal. Nous souhaitons également que ce projet soit porté par les collaborateurs et qu'il soit source de plaisir et d'enrichissement pour eux. »

RÉPONDRE À TROIS PROBLÉMATIQUES Norsys, employant essentiellement des informaticiens, fait partie d'un secteur

d'activité confronté à un turnover important. « La SSII est vue comme un lieu de passage avec des missions qui s'enchaînent permettant d'acquérir une diversité de compétences. Notre but est donc de fidéliser nos collaborateurs », précise la responsable RH. Norsys affiche un turnover de 6 % contre 15 % dans son secteur d'activité en 2013. « Nous souhaitons également renforcer notre attractivité et la diversité des profils recrutés. Enfin, nous voulions augmenter les aptitudes en relations humaines de nos collaborateurs très portés sur les compétences technologiques ». 20 % de l'effectif total de l'entreprise a été impliqué dans ce projet à travers l'écriture de la pièce, les formations de théâtre, les répétitions générales et les représentations. Vingt-et-un comédiens amateurs – et volontaires – se sont donc lancés dans l'aventure

théâtrale aux côtés de la compagnie Varsorio. Trois représentations ont déjà eu lieu à Paris, Lyon et Lille. Une dernière se déroulera à Marrakech en novembre.

UNE RÉUSSITE QUI INVITE À REPENSER L'AVENIR

« L'impact RH de cette initiative est très satisfaisant », se réjouit Mathilde Durie. Nos collaborateurs ont gagné en assurance, en prise de parole, en confiance. Et nos clients ont découvert une nouvelle facette de nos employés ». Un succès amené à être pérennisé. « Nous allons tourner un court-métrage dédié à notre filiale au Maroc et espérons créer une entité Culture et Art dans l'entreprise l'an prochain. Dans un contexte de crise économique, ces projets remettent l'humain au centre des préoccupations ».



LA DIRECTION DU RENDRE HEUREUX

Entreprise Clinitex

Le positivisme comme philosophie

« Des collaborateurs heureux pour satisfaire le client ». Tel est le leitmotiv de Clinitex, entreprise spécialisée dans la propreté de locaux professionnels. « Nos agents de propreté et nos laveurs de vitres sont notre richesse, explique Franck Watelet, DRH de la société. Ils sont nos ambassadeurs auprès de nos clients ». Le Rendre Heureux à Clinitex, c'est rentable et durable. « En s'occupant d'abord du bien-être de nos employés, on a des clients comblés et in fine on assure notre pérennité. »

C'est en s'appuyant sur cette philosophie que Clinitex a transformé sa Direction des Ressources Humaines en Direction du Rendre Heureux. « Nous sommes également partis d'un constat, argumente Franck Watelet, celui d'un secteur, le nôtre, très concurrentiel. En plus, beaucoup de nos agents travaillent pour différents employeurs. Nous avons envie de devenir le meilleur d'entre eux. »

ENCOURAGER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Pour accéder au statut d'employeur préféré, Clinitex a mis en place une série d'outils, « des initiatives simples, pratiques, porteuses de sens ». Pour réparer les erreurs de paye, Clinitex a opté pour... un petit cadeau. « Pour toute erreur supérieure à cinquante euros, nous régularisons au plus vite et nous offrons une boîte de chocolat, accompagnée d'un mot d'excuses manuscrit. D'une erreur, on crée ainsi un avantage ». Les managers et administratifs doivent également se soumettre à l'expérience du « Vis ma vie » et occuper le poste d'agent de propreté ou de laveur de vitres durant 48 heures. « Cela crée des liens. Le manager se confronte à la vérité du terrain et l'agent se sent valorisé de devoir gérer ce nouveau collègue ».

RÉCOMPENSE ET RECONNAISSANCE

« Il existe différents trophées remis annuellement dans notre société : celui du meilleur laveur de vitres par exemple. Mais nous avons envie de mettre en place des récompenses ponctuelles ». Ainsi sont nés les « Bravos » qui mettent à l'honneur une initiative, une action prise par un employé qui se voit ainsi récompensé d'un chèque cadeau de cinquante euros.

Sortir de sa réserve pour changer l'avenir



OSER RÉINVENTER LES ACCÈS

Entreprise Roche

Leader de l'industrie pharmaceutique et diagnostique, le laboratoire Roche a été fondé en 1896 en Suisse. Son siège est basé à Bâle. « Notre entreprise est ancrée dans une culture d'excellence scientifique, une culture d'experts très forte, qui doit cependant faire face aux mutations de son industrie », avance Marie de la Roche Kerandraon, DRH de la filiale française du groupe. Lorsque Corinne Le Goff prend la présidence de Roche France en 2012, elle lance un défi aux collaborateurs : celui d'oser.

FAVORISER L'AUDACE

Avec 120 « ambassadeurs », collaborateurs représentant tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (soit 10 % des effectifs), l'équipe RH inaugure l'opération « Osons réinventer les accès ». Deux journées de brainstorming et d'échanges autour des enjeux de l'entreprise ont ainsi été organisées, en juin et novembre 2013. Après une journée passée en « salle d'inspiration » à penser hors du cadre et confronter des idées, des projets originaux ont vu le jour. Le « passeport de l'audace » par exemple. Les collaborateurs sont invités à proposer

leurs initiatives en faveur d'une nouvelle vision, d'un nouveau business model et à les faire remonter jusqu'au comité de direction. Un collaborateur a ainsi porté son idée et cela a donné lieu à la création d'une application smartphone permettant de savoir qui fait quoi dans la société. « Nous avons également concrétisé le fait d'oser prendre du temps aujourd'hui pour gagner demain en optant pour la mise en place d'une journée hebdomadaire sans réunion. Ainsi, nous n'organisons plus de réunion formelle le vendredi », explique la DRH.

LA PREUVE PAR LES FAITS

« Évidemment, la mise en place de cette opération a pris du temps. Il a fallu expliquer le concept. Mais nous nous sommes aperçus que dès lors que l'on donne à vivre autre chose, dès lors que l'on propose aux collaborateurs de s'exprimer différemment, ils sont réceptifs. Est-ce que tout le monde dans l'entreprise a aujourd'hui le sentiment d'oser ? Peut-être pas. Mais nous sommes en bonne voie et cette nouvelle façon de penser est aujourd'hui ancrée dans les mentalités de Roche », conclut Marie de la Roche Kerandraon.



DE GRANDS PROJETS

Qu'elles soient innovantes, efficaces, originales ou déjà prouvées, ces **six initiatives** ont également concouru au **prix de l'IRH**. Sans décrocher le trophée, elles ont réussi à interpeller le jury.

- PAR VANESSA GARDET -

1

UNE ÉCOLE QUALIFIANTE

Initiative de Kiloutou

Former les jeunes pour mieux recruter



L'adage « on n'est jamais mieux servi que par soi-même » a été pris au pied de la lettre par l'entreprise Kiloutou. La société spécialisée en location de matériel éprouvait des difficultés à recruter des techniciens qualifiés. « Peu de jeunes se dirigent vers les formations manuelles et peu d'écoles proposent les qualifications dont nous avons besoin », explique Benoît Pacceu, responsable recrutement et formation. L'idée est donc née de mettre en place leur propre formation qualifiante, en CDI, en alternance, sur une durée de treize mois.

LA MOTIVATION POUR SEUL CRITÈRE

Kiloutou a sélectionné des jeunes âgés de 18 à 25 ans, éloignés du monde de l'emploi, recrutés auprès des écoles de la deuxième chance ou des missions locales. « Le seul critère important pour nous était la motivation, rien d'autre », affirme le responsable. « Pour faciliter ce recrutement, nous avons pris à notre charge tous les frais des jeunes : transport, hébergement et repas ». Aujourd'hui, les onze alternants qui ont débuté la formation en novembre sont toujours présents et devraient valider prochainement leur titre professionnel. Une deuxième promotion de quinze jeunes démarrera en fin d'année.

2

COACHING DES DIRIGEANTS

initiative de l'OCDE



Accompagner les nouveaux dirigeants dans leur poste

Nous recrutons des experts et cadres issus de fonctions gouvernementales, amenés à étayer le débat international sur des sujets économiques et sociaux ». Le constat est posé par Corinne Ley Charles, responsable du développement de l'OCDE. « La complexité des sujets traités nous a amené à penser qu'il fallait accompagner les nouveaux dirigeants dans leur prise de fonction pour répondre tant à leurs attentes qu'à celles de l'OCDE ».

AVANCER DANS LE DIALOGUE

Dès 2012, l'OCDE a donc mis en place un programme de « coaching des dirigeants en transition » visant les collaborateurs nouvellement nommés à un poste de direction. Sur une période de six mois, le salarié dispose d'un forfait de douze heures à utiliser avec son coach, en séance individuelle. Au programme : appréciation des enjeux du poste, des talents du collaborateur, des attentes de chacun. Une démarche positive qui a connu le succès dès sa mise en place. À fin 2013, dix-neuf dirigeants avaient bénéficié de cette opération désormais inscrite dans le fonctionnement de l'Organisation.

3

MANAGERS, RELAIS RH

Initiative d'Adidas



Devenir porteurs de la politique RH

Chez Adidas, les ressources humaines sont l'affaire de tous. « Nous avons envie de diffuser l'approche RH de l'entreprise à nos managers pour faire en sorte de parler tous ensemble d'une seule voix », explique Sandrine Scheer, DRH de la marque. « Les managers sont clés pour faire vivre et faire rayonner la politique RH de l'entreprise. Or, nous avons le sentiment que les managers ne portaient pas suffisamment nos démarches, faute de les comprendre parfaitement », poursuit-elle.

TROUVER UN LANGAGE COMMUN

Concrètement, une journée et demie de formation a été proposée aux 130 managers du groupe. « Chacun a été sensibilisé par un binôme RH autour des thématiques recrutement, formation, culture d'entreprise... ». Une réussite, selon la DRH, qui a pu mesurer non seulement le taux de satisfaction des collaborateurs mais aussi les retombées de cette formation : « Cela leur a permis de bien comprendre les messages clés RH et de les utiliser au mieux dans leur quotidien managérial. Les managers sont tous de mini DRH ! »



6

ADOPTE 1 JOB

Initiative d'Electro Dépôt

Electro Dépôt est une enseigne de distribution low-cost qui connaît un fort développement de son activité », décrit Stéphane Wilmotte, DRH de la société. « Pour autant, nous avons du mal à recruter et à attirer les jeunes issus d'écoles de commerce notamment, pour qui ce secteur low cost n'est pas attractif ».

4

ELAN PRO

Initiative de GRTgaz



Renouveler l'accès à la promotion sociale

« Il y a quelques années, nous nous sommes retrouvés face à une double problématique RH », explique Hervé Rambaud, DRH de GRTgaz. « Il nous fallait pallier à des difficultés de renouvellement des compétences, dues aux départs en retraite des cadres, notamment dans le domaine technique. Et il nous fallait repenser les dispositifs d'ascension sociale qui étaient un peu désuets. » Le projet Elan

Pro a alors vu le jour avec pour but de rendre plus attractive la promotion interne.

UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE

En reposant sur quatre principes clés (validation d'un projet associé à un besoin de l'entreprise, implication du management, sélection claire et objectivée, parcours de professionnalisation à la

carte), Elan Pro a permis d'offrir à une trentaine de candidats la possibilité de devenir cadre à l'issue de leur cursus de professionnalisation lorsqu'ils sont affectés à leur nouvel emploi. Au vu des résultats positifs, le dispositif a pris de l'ampleur. « Une quarantaine de collaborateurs ont intégré les processus cette année et de plus en plus de femmes y sont présentes », conclut le DRH.

5

BENEV'ALL

Initiative de BNP Paribas



Promouvoir l'engagement solidaire des salariés

d'une panoplie d'outils leur permettant de découvrir l'univers du bénévolat et de sauter le pas en s'engageant auprès d'associations, ponctuellement ou sur la durée », expliquent Silvia Arto et Francine Calvet, respectivement responsable RSE et DRH de BNP Paribas Investment Solutions.

PLUS DE 7500 VISITES POUR 8000 COLLABORATEURS

Cette opération est un véritable succès pour l'entreprise qui a visiblement répondu aux attentes de ses employés, tant au niveau personnel que collectif. « Benev'ALL propose aussi des missions en groupe, réalisables à l'occasion de team buildings ou d'événements solidaires (soirées...). 95 % des collaborateurs interrogés se disent prêts à renouveler l'expérience ! », s'enthousiasme la DRH.

Un business game pour séduire les jeunes

UNE MISE EN SITUATION LUDIQUE

Durant 24 heures, une quarantaine d'étudiants sélectionnés dans des écoles françaises et belges ont participé au business game Adopte 1 Job. « Ces jeunes ont été immergés, jour et nuit, dans les problématiques de l'entreprise, au niveau des achats, du marketing, du management... Et ont présenté au final, leurs

solutions au comité de direction ». Une réussite puisque sept étudiants sont aujourd'hui intégrés dans l'entreprise (en stage longue durée ou alternance) et qu'une prochaine session aura lieu l'an prochain. « Avec encore plus d'étudiants étrangers puisqu'Electro Dépôt entame une internationalisation de son activité », conclut Stéphane Wilmotte.



LES MEMBRES DU JURY

PROPOS RECUEILLIS PAR ROZENN GOURVENNEC

« RECONNAÎTRE UNE FONCTION MAJEURE DANS L'ENTREPRISE »

Ils forment le **prestigieux jury** qui élit chaque année le **meilleur DRH de France**.

Certains d'entre eux ont déjà reçu le trophée, en récompense de leur parcours. Et tous, sans exception, figurent aujourd'hui dans la *short list* des directeurs des ressources humaines les plus influents du pays.

Portraits de ces femmes et hommes qui, même au coeur du business, n'hésitent pas à placer le H de DRH en haut de leurs priorités.



THIERRY BARIL
Chief HR Officer Airbus

« Le DRH est aujourd'hui un acteur clé de l'accompagnement du changement »

Lauréat du Trophée du DRH de l'année 2013, Thierry Baril garde un souvenir ému de cette remise de prix qui lui a conféré la reconnaissance de ses pairs. « Il existe beaucoup de prix en France, mais le trophée du DRH de l'année possède une saveur particulière, avoue-t-il. Dans mon esprit, ce n'est pas seulement un homme qui est récompensé, mais le travail de toute une équipe ; tous mes collaborateurs étaient également très fiers de l'obtention de ce prix ».

BIO EXPRESS

1988 Début sa carrière chez BOCCARD
2001 - 2012 DGRH Alcatel Space, puis Eurocopter (EADS) et Airbus (EADS)
Depuis 2012 DGRH (Chief HR Officer) Airbus Group & Airbus
2007 & 2012 Nommé Chevalier de l'Ordre National du Mérite et en 2012 élevé au grade de Chevalier de la Légion d'Honneur

LE DRH DOIT GÉNÉRER DES PERFORMANCES

Pour cet homme reconnu pour ses qualités humaines, un bon DRH doit pouvoir « générer de la valeur, être proche du business, mettre en place des solutions qui contribuent à renforcer une culture de la performance et, bien entendu, donner du sens à l'action des hommes et des femmes qui font l'entreprise ». Des qualités que possède le lauréat 2014. « Le lauréat de cette année incarne la double dimension régionalisation - globalisation », explique Thierry Baril. Il possède un parcours international extrêmement conséquent, au travers de très belles entreprises, et a su faire preuve d'agilité en étant capable d'intégrer des cultures très différentes les unes des autres. Il est récompensé à la fois pour son parcours, ses convictions, son système de valeurs et sa capacité à avoir une empreinte stratégique dans son entreprise ».

UNE FONCTION EN ÉVOLUTION

La fonction de DRH a évolué au fil des années, pour devenir, selon Thierry Baril, « un acteur clé de l'accompagnement du changement ». « À un moment donné, certains décidaient d'un changement et demandaient au DRH de le mettre en place sous l'angle social uniquement. Aujourd'hui, le DRH a un impact tel sur le business que non seulement il accompagne le changement mais en plus il le suscite. »



CHRISTOPHE DES ARCIS

Directeur Développement RH et Communication interne du groupe TF1

« Souvenons-nous de la signification du « H » de DRH »

Christophe des Arcis voit le DRH comme un « esprit libre qui diffuse raisonnablement de l'optimisme ». « Il impulse des politiques qui transforment l'entreprise et sont parfois douloureuses, mais qui répondent aussi aux attentes des collaborateurs d'aujourd'hui (autonomie, mobilité, télétravail, engagement sociétal, etc.), souligne-t-il. C'est une attitude difficile à développer dans un environnement déprimé et sous la contrainte des reportings, mais pour entraîner les autres, il doit être convaincu que demain sera différent et globalement meilleur. Souvenons-nous de la signification du « H » de DRH ».

UN BON COMMERCIAL

Pour lui, un bon DRH se double d'un bon commercial : « Il négocie sans cesse : avec sa direction générale, les organisations syndicales, les managers, les salariés... Il doit convaincre. Mais un bon DRH est aussi celui qui fait ce qu'il dit, qui tient ses promesses. Il avance sur une ligne de crête en ayant en tête l'entreprise et les salariés, le court et le moyen terme. Le bon DRH gère donc des contradictions et des zones grises ». Empathie et courage, bon sens et sens politique, créativité et sérénité sont des qualités indispensables dans ce métier. Christophe des Arcis apprécie particulièrement le Trophée DRH de l'année qui met à l'honneur une fonction « habituée à valoriser les autres dirigeants et qui dans l'imaginaire collectif a plutôt mauvaise presse ». « C'est bon de se dire qu'il y a des gens formidables dans cette fonction, qui innovent, assument leurs responsabilités, développent des hommes et des femmes extrêmement divers. »

BIO EXPRESS

1988 DRH de filiales de Bouygues Construction - **1995** DRH de la chaîne LCI - **1998** DRH d'Eurosport France et International, TMC, France 24... - **Depuis 2008** Directeur Développement RH et Communication interne du groupe TF1, DRH Diversification et Fonctions supports

« Un bon DRH doit être courageux et impliqué dans le business »



CATHERINE DJUNBUSHIAN

DRH chez Sodiaal

Psychologue de formation, Catherine Djunbushian a commencé sa carrière comme consultante en recrutement chez Ericsson avant de rejoindre en 1975 Xerox en tant que chargée du recrutement, consultante en développement, puis DRH. De 1989 à 2007, elle a occupé successivement les postes de DRH et affaires sociales chez DMC, DRH et communication chez Vivarte puis Econocom et DRH chez Thales Avionics puis Monoprix. Elle dirige depuis 2007 les ressources humaines du groupe laitier coopératif Sodiaal.

MOTIVER LES SALARIÉS

Pour Catherine Djunbushian, le rôle d'un DRH est aujourd'hui multiple : « Il veille à maintenir un bon niveau de compétences pour ses salariés face aux enjeux du groupe, il s'attache à leur santé et leur sécurité, il crée les conditions de leur motivation et de leur engagement tout en conservant l'ADN du groupe », affirme-t-elle.

BIO EXPRESS

1989 DRH et affaires sociales DMC
1994 DRH et communication du groupe Vivarte
2001 DRH chez Econocom, puis Thales Avionics et Monoprix
Depuis 2007 DRH Sodiaal

UNE RÉCOMPENSE POUR LA FONCTION RH

Participant depuis plusieurs années au jury du Trophée du DRH de l'année, Catherine Djunbushian considère ce prix « important pour la fonction RH en général ». « Il récompense une personne qui a su accompagner le renouveau de son groupe et le développement international, ce qui n'est pas si facile pour une société bien française, estime-t-elle. Ce trophée valorise un DRH, son équipe et son groupe, c'est extrêmement gratifiant pour toute l'entreprise et pour le binôme que forment le PDG et son DRH. »

**NATHALIE DROUET**

Vice Président Ressources Humaines et Organisation de celio*

« Le DRH veille à gérer et à tenir les équilibres dans une entreprise »

Titulaire d'un 3^e cycle en ressources humaines (IAE), et après des études juridiques, Nathalie Drouet a occupé successivement la fonction de DRH au sein des groupes Promodès/Carrefour, Virgin et Elis. Depuis 2008, elle est à la tête des ressources humaines et de l'organisation de celio*.

Selon elle, la fonction RH est un vrai levier de performance dans l'entreprise. « *Le DRH doit avoir une compréhension macro et micro de son entreprise, des données financières et business afin de l'aider à développer son agilité. La mise en œuvre d'un plan stratégique ou le développement de l'entreprise à l'international ont des conséquences sur l'organisation. Il est donc important que le DRH soit un acteur majeur dans les évolutions de cette organisation.* »

UNE FONCTION D'ÉQUILIBRE

Au-delà de son expertise pure, que ce soit l'administration du personnel, les relations sociales et collectives ou le développement des hommes, le DRH veille à tenir les équilibres dans l'entreprise. « *Il s'agit de gérer les paradoxes et les équilibres entre collaborateurs, la direction, les partenaires sociaux, poursuit-elle. Il faut être dans l'accompagnement et plus près des collaborateurs et de la direction. En cas de plan social par exemple, les efforts doivent être placés non seulement sur ce plan, mais aussi sur les personnes qui restent dans l'entreprise car elles aussi vivent une situation complexe.* »

AUTORITÉ ET COURAGE

Pour réussir dans cette fonction, le DRH doit faire preuve de courage. « *Le DRH est quelqu'un de conviction, qui doit posséder une ouverture sur l'international car son rôle est de construire des équipes plurielles, multiculturelles. C'est forcément un homme ou une femme de dialogue, mais qui possède aussi une certaine autorité. Il faut savoir dire non.* »

BIO EXPRESS

1995 DRH Promocash (groupe Promodès-Carrefour) -
2000 DRH Virgin - 2007 DRH groupe Elis -
Depuis juin 2008 VP HR/organisation celio*

« Le DRH est un acteur engagé dans la conduite du changement »**ANNE GAUTIER**

DRH de Guerlain

Titulaire d'une maîtrise de droit et d'un DESS de gestion, Anne Gautier a été DRH chez Thalès, Lanvin, Gillette, et, depuis 2007, Guerlain. Forte de 25 ans d'expérience dans la fonction RH, elle considère le DRH aujourd'hui comme « *un acteur engagé dans la conduite du changement* ». « *Il doit être curieux et à l'affût des évolutions économiques, sociales et sociétales qui ont ou auront un impact sur l'entreprise afin d'anticiper les moyens à mettre en œuvre du point de vue de l'organisation et des compétences nécessaires, explique-t-elle. Les périodes de changement sont toujours perturbantes pour les collaborateurs car porteuses d'émotions aussi bien positives que négatives. À ce titre le DRH a un rôle important à jouer. Expliquer les changements, définir les règles du jeu, donner du sens contribuent à donner des repères qui permettront aux collaborateurs de se projeter dans l'avenir et d'être acteurs de leur propre changement.* »

BIO EXPRESS

1997 DRH du laboratoire central de recherche de Thalès
2000 DRH chez Lanvin
2003 DRH chez Gillette
Depuis 2007 DRH chez Guerlain

UN RÉVÉLATEUR DE TALENTS

Courage, engagement, empathie, générosité et discernement sont à ses yeux les principales qualités d'un bon DRH. « *Ce qui fait la différence dans les périodes de changement, c'est la capacité de chacun à mobiliser les talents qui lui sont propres, encore faut-il les connaître pour les développer. La partie la plus passionnante de notre métier est d'être un révélateur de talents, savoir les dénicher, voir au-delà des apparences.*

Je pense notamment aux femmes que j'ai pu accompagner dans ma carrière. Bourrées de talents, elles placent la barre très haut et doutent souvent de leurs compétences, insistant sur celles qui leur manquent plutôt que de valoriser celles qu'elles possèdent. La première étape consiste souvent à les convaincre elles-mêmes et les pousser à se révéler. »

**BRUNO GUILLEMET**

DRH du groupe ALSTOM

« Un bon DRH est un manager qui sait concilier vision stratégique et réponses opérationnelles »

Tour à tour DRH des groupes SACILOR, PECHINEY, DANONE et EVIAN, Bruno Guillemet a effectué sa carrière en France et aux Etats-Unis. Un directeur des ressources humaines doit posséder selon lui cinq qualités principales : « *L'empathie, la résilience, le sens du service et de l'intérêt général, l'écoute et la vision sur le long terme* ». « *Un bon DRH est un manager qui sait concilier vision stratégique et réponses opérationnelles pour faire avancer le business, affirme-t-il. C'est également celui qui par sa complicité avec son boss et sa connaissance des hommes qui composent son entreprise sait apporter la dimension humaine à tous les projets pour susciter l'adhésion. C'est enfin celui qui est reconnu pour les valeurs qu'il porte au nom de son entreprise.* »

L'ACCOMPLISSEMENT D'UN PARCOURS COMPLET

Contribuant depuis plusieurs années au Prix du DRH de l'année, Bruno Guillemet apprécie la reconnaissance symbolique que ce trophée représente pour la communauté Ressources humaines en France. « *Au travers d'une femme ou d'un homme, ce sont surtout des réalisations qui sont mises en lumière, c'est l'accomplissement d'un parcours complet qui fait référence, c'est toujours la reconnaissance accordée "à la dimension humaine" au cours de l'action.* »

UN JURY RIGOREUX ET HONNÊTE

Un trophée qui a été, selon lui, attribué avec « *beaucoup de rigueur et d'honnêteté* ». « *Le choix final est toujours le résultat d'un échange ouvert et respectueux entre les membres du jury, poursuit-il. Il demande également un investissement personnel des membres, réalisé avec beaucoup d'enthousiasme et de plaisir à travailler ensemble.* »

BIO EXPRESS

1984 Débute sa carrière dans le groupe SACILOR - 2001 Directeur politique sociale du groupe DANONE - 2002 Vice-Président HR pour l'Amérique du nord et du sud pour DANONE
2004 DRH d'ALSTOM Transport - 2010 DRH du groupe ALSTOM

« Le DRH est le garant de la cohérence de la politique RH dans sa complexité et sa diversité »**YVES GRANDMONTAGNE**

DRH Microsoft France

Vétérinaire de formation, Yves Grandmontagne est diplômé en statistiques médicales et titulaire d'un Master en Ressources Humaines de l'ESSEC. Il a débuté sa carrière en 1989 en tant que directeur de l'activité Santé Animale chez Dolisos/Limagrain. Il a ensuite rejoint Pfizer, tout d'abord dans des fonctions commerciales, puis dans les ressources humaines où il a été DRH de Pfizer France de 2002 à 2009. Il pilote depuis 2010 la politique ressources humaines de Microsoft France.

CONVICTIONS ET COURAGE

Selon lui, le DRH doit être avant tout « *le garant de la cohérence de la politique RH dans sa complexité et sa diversité, au service des priorités de l'entreprise* ». Une fonction qui suppose « *une forte proximité avec la direction générale, des convictions et... du courage* », souligne-t-il.

En tant que DRH de Microsoft France, Yves Grandmontagne s'attache actuellement à accompagner l'orientation de Microsoft, en France comme partout dans le monde, vers le Cloud et les « *devices* » (téléphones, tablettes...).

BIO EXPRESS

1989 Directeur de l'activité Santé Animale chez Dolisos/Limagrain.
2002 DRH PFIZER France
2009 DRH France BAXTER
Depuis 2010 DRH MICROSOFT France

Une transformation qui a un impact sur les ressources humaines : recrutements, développement, formations, organisation...

UNE MULTITUDE D'ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Le trophée du DRH de l'année représente à ses yeux la reconnaissance du rôle des DRH et de leurs équipes dans les entreprises, publiques et privées. « *Au-delà de la mise en avant d'une personnalité, il présente l'occasion de mieux comprendre cette fonction confrontée à une multitude d'enjeux, économiques et sociaux. Pour le lauréat, ce prix apporte la reconnaissance par ses pairs sur son parcours et ses réalisations, ainsi qu'une visibilité et une image positive pour son entreprise.* »



« Le DRH doit assurer la passerelle entre performance économique et performance sociale »



HUBERT MONGON

Senior Vice-President Ressources Humaines de McDonald's France et Europe du Sud

En sa qualité de Senior Vice-President Ressources Humaines de McDonald's France et Europe du Sud, Hubert Mongon est à la tête des RH de neuf pays du groupe : la France, la Hollande, la Belgique, la Suisse, l'Italie, l'Espagne, la Grèce, le Maroc et le Portugal.

DES RESPONSABILITÉS D'ORDRE SOCIALE

Selon lui, le DRH doit assurer la passerelle entre performance économique et performance sociale. « J'ai eu la chance de connaître au cours de ma carrière trois environnements différents : le bâtiment et les travaux-publics chez Bouygues, l'industrie automobile chez Valeo et les services chez McDonald's. J'ai pu vérifier à chaque fois le bon fonctionnement de cette équation, confie-t-il. Le DRH est aujourd'hui clairement attendu sur deux axes : contribuer à avoir des équipes

BIO EXPRESS

1989 Direction des Relations Sociales, RRH Quille/Génie Civil chez Bouygues
1997 DRH Division démarreurs puis DRH Branche Distribution chez Valeo
2001 DRH McDonald's France
2008 Vice-President Ressources humaines McDonald's France et Europe du Sud

performantes et faire en sorte qu'elles se sentent bien. L'entreprise endosse par ailleurs un certain nombre de responsabilités d'ordre social et sociétal, qui dépassent largement ses frontières, comme l'employabilité ».

MEILLEUR DRH DE L'ANNÉE 2009

C'est ainsi que McDonald's France a mis en place un programme VAE (Validation des acquis de l'expérience) très complet et efficace depuis 10 ans et contribue au financement du permis de conduire, des frais de gardes d'enfants et des frais d'inscription universitaires des employés. « On investit des domaines très importants pour les salariés, pour leur permettre de vivre le mieux possible dans l'entreprise et en dehors. »

Un travail qui lui a d'ailleurs valu de recevoir en 2009 le Trophée du DRH de l'année.

Outre une très bonne maîtrise technique

du métier, un bon DRH doit, selon Hubert Mongon, « avoir une bonne compréhension des enjeux économiques et sociaux de l'entreprise, être à l'écoute des équipes et capable de porter des convictions fortes ».



MARIANNE LAIGNEAU

DRH du groupe EDF

« Le DRH est moteur dans la transformation de l'entreprise »

Normalienne et énarque, Marianne Laigneau est une DRH au profil littéraire et juridique quelque peu atypique : diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, elle est également agrégée de lettres classiques et titulaire d'un DEA de littérature française. Après avoir occupé des postes au sein de plusieurs ministères, elle rejoint Gaz de France en 2003 puis le groupe EDF en 2005. Directeur juridique puis secrétaire général, elle est aujourd'hui à la tête des RH du groupe et membre du comité exécutif.

LE DRH, ACTEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Pour cette dirigeante, le rôle d'un DRH aujourd'hui est « de définir, mettre en œuvre et contrôler la partie RH de la stratégie de l'entreprise en assurant la dimension stratégique de la fonction ressources humaines ». « Le DRH est garant du caractère soutenable des performances de l'entreprise, il veille à la cohérence du groupe et à la bonne adéquation entre sa culture et ses enjeux opérationnels, assure-t-elle. Il doit savoir manager des équipes, attirer et retenir les talents et s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit. Il est aussi moteur dans les enjeux de transformation de l'entreprise ».

COMPRENDRE LES ATTENTES DES SALARIÉS ET LES BESOINS DES MANAGERS

Energie sans faille, diplomatie, vision, capacité d'innovation et d'anticipation, pragmatisme et résilience sont autant d'atouts que doit posséder un DRH. « Un bon DRH règle les problèmes, souligne Marianne Laigneau. C'est quelqu'un d'ouvert sur l'externe, à l'aise avec l'ensemble des parties prenantes : salariés, syndicats, agences de notation, pouvoirs publics, clients de l'entreprise... Il connaît bien le business et les besoins des managers. Il doit savoir capter les attentes des salariés et les signaux faibles émis par la société. »

BIO EXPRESS

1995 Maître de requête au Conseil d'Etat - **1997** Premier conseiller à l'ambassade de France à Tunis - **2002** Chef du service des affaires institutionnelles à la Direction générale de Gaz de France puis Déléguée aux affaires publiques - **2005** Rejoint le groupe EDF



FRANÇOIS NOGUÉ

Directeur général délégué cohésion et ressources humaines SNCF

« Un DRH doit valoriser le potentiel et la capacité d'initiative de chaque manager, de chaque unité, de chaque salarié »

Diplômé de l'Institut politique de Paris, docteur en droit public et titulaire d'un DESS de psychologie clinique, François Nogué est entré à la SNCF en décembre 1998 comme directeur délégué à la gestion des ressources humaines avant d'occuper les postes de directeur des régions Paris-Est et Paris-Nord et directeur général délégué cohésion et ressources humaines du groupe.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Pour lui, le rôle du DRH aujourd'hui est d'accompagner le changement dans des entreprises en mutation constante et de plus en plus rapide. « Il s'agit d'y préparer les personnels et le management, de concilier les contraintes économiques et les enjeux sociaux. C'est un challenge permanent », affirme-t-il. Pour mener à bien cette mission, le DRH doit être « apte à entendre les besoins des différents stockholders au sein de l'entreprise : dirigeants, personnels, partenaires sociaux, actionnaires, apte à les réunir autour d'enjeux communs, dans lesquels chacun peut trouver son compte ». « Le DRH est un partenaire pro-actif des différentes fonctions de l'entreprise, et d'abord des métiers et des directions opérationnelles. On ne peut être un bon DRH sans être proche des métiers de l'entreprise. Il doit aussi assurer la cohésion interne, tout en valorisant le potentiel et la capacité d'initiative de chaque manager, de chaque unité, de chaque salarié. »

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Lui-même lauréat du trophée DRH de l'année 2011, François Nogué considère l'esprit d'équipe comme l'une des qualités nécessaires à un bon directeur des ressources humaines. « Chaque lauréat le sait : le trophée revient tout autant à ses équipes et à son entreprise qu'à lui-même. Je ne crois pas aux réussites solitaires ! »

BIO EXPRESS

1991 DRH du groupe Framatome - **1998** Directeur délégué à la gestion des ressources humaines et à l'emploi à la SNCF - **2006** Directeur général délégué cohésion et ressources humaines du groupe SNCF - **Depuis décembre 2011** Président du Conseil d'administration de Pôle Emploi



PATRICE OLIVIER

Directeur général délégué du groupe ADEO

« Le DRH est un initiateur de grands projets de transformation et de développement »

Fort de 39 ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du bricolage et de l'aménagement de l'habitat, Patrice Olivier occupe depuis 2007 le poste de Directeur général délégué du groupe ADEO.

AVOIR UNE VISION HAUTE DU FUTUR

Selon lui, l'humilité et la patience sont deux des principales qualités d'un bon DRH. « Un directeur des ressources humaines doit être passionné par toutes les dimensions humaines dans une organisation performante. Professionnel de son métier, il a une vision haute du futur », affirme-t-il.

Pour piloter les dimensions humaines de l'entreprise, plusieurs facteurs sont à prendre en compte : les contraintes économiques et capitalistiques, les concurrents, les évolutions rapides de tous ordres, les besoins et attentes des clients, les évolutions des métiers, les lois et les conditions de vie – matérielles ou non – des collaborateurs.

PORTEUR DE VALEURS HUMAINES

« Le DRH est un partenaire de l'entreprise, il est ainsi capable d'exercer un contre-pouvoir, de faire valoir son point de vue avec le plus grand nombre. C'est également un initiateur de grands projets de transformation et de développement. Il porte des valeurs humaines ». Participant pour la troisième fois au jury du Trophée du DRH de l'année, Patrice Olivier considère ce prix comme une reconnaissance pour le lauréat et ses équipes et un encouragement à mieux faire encore. « Ce trophée est une démarche positive réalisée d'une manière libre et rigoureuse, souligne-t-il. Les organisateurs développent, questionnent et supportent, le jury fait un travail important de recueil de candidatures, d'auditions, de détermination de critères et de vote ».

BIO EXPRESS

1975 Directeur opérationnel dans les activités de restauration - **1983** Directeur du développement humain groupe ACCOR - **2002** DRH du groupe LEROY MERLIN - **2007** Directeur général délégué de groupe ADEO.



« Le DRH a aujourd'hui un rôle clef de régulateur »

**RAPHAËL RECLUS**

DRH monde de Boccard

L'ensemblier industriel BOCCARD, implanté dans 32 pays, avait remporté le Prix de l'Initiative RH en 2013. Son DRH monde, Raphaël Reclus, fait désormais partie du jury du Trophée DRH de l'année. Une expérience qu'il considère comme un « excellent exercice pour se pencher sur les évolutions en cours au sein du monde de l'entreprise ».

LES RESSOURCES HUMAINES, UN MONDE EN ÉVOLUTION

Pour lui, le métier de DRH a justement évolué, créant des interactions de plus en plus fortes avec le business de l'entreprise. « Le DRH a aujourd'hui un rôle clef de régulateur, tant en terme de dialogue social

BIO EXPRESS

Octobre 1995

Juriste droit social chez ELIOR

Janvier 2001

Responsable juridique social du groupe SODIAAL

Décembre 2003

DRH adjoint du

groupe FIVES

Avril 2008 DRH

monde BOCCARD Entreprises

de d'anticipation des besoins à venir en matière de compétences », affirme-t-il.

À ses yeux, un élément clef a transformé en profondeur les enjeux de cette fonction : la mondialisation du marché des talents et des compétences, qui avance à marche forcée depuis une vingtaine d'années.

« C'est ce mouvement de fonds qui a conduit la fonction RH à dépasser une expertise souvent juridique pour tenir un rôle véritablement stratégique au sein des organes de gouvernance des entreprises », poursuit-il.

VISION ET ÉCOUTE, DES QUALITÉS ESSENTIELLES

Parmi les qualités nécessaires à un bon DRH, Raphaël Reclus note la vision, l'écoute, l'imagination, la pugnacité, l'humanisme et la culture. Des qualités

qui lui sont également utiles dans son « autre vie » : l'écriture. Deux mondes pas totalement éloignés, analyse cet auteur de romans policiers et fantastiques : « L'entreprise est un terrain naturel pour toutes les passions, les joies, les colères, les rivalités, les solidarités... Et pour être DRH comme pour être écrivain, il faut être à l'écoute de ce bruissement, qui est celui de la vie ».

**JÉRÉMY ROFFE-VIDAL**

directeur adjoint des ressources humaines du groupe Capgemini

« Le DRH est désormais un business partner »

Né au Royaume-Uni, ayant grandi en Allemagne où il a suivi des études en psychologie, Jérémy Roffe-Vidal est un DRH polyglotte, auteur de plusieurs ouvrages relatifs aux ressources humaines et à la motivation au travail.

UN MÉTIER EN RÉVOLUTION

Selon lui, la globalisation des marchés, l'accès toujours plus rapide à l'information et l'ouverture d'esprit des nouvelles générations révolutionnent aujourd'hui le métier des ressources humaines. Le DRH ne se contente plus du rôle de chef administratif du personnel ni de la gestion des talents, il soutient les ambitions de l'entreprise en rapprochant les compétences des collaborateurs

BIO EXPRESS

1999 Staffing &

development de

la région Europe du

Sud, Moyen-Orient

et Afrique chez

Dell Computer

2001 Vice-Président

RH en charge

de la division

Appliance & Controls

de Invensys plc

2004 Senior

Vice-Président RH

chez Alstom Power

Systems à Zurich.

Depuis septembre

2008 Directeur

adjoint des ressources

humaines du groupe

Capgemini

de la stratégie. « Le DRH est désormais un business partner, affirme-t-il. L'humain et le business sont au centre de ses préoccupations. En allant sur le terrain, il améliore sa compréhension des attentes des clients et du business modèle de son entreprise. Il s'agit pour lui de mieux comprendre, pour faire réussir les autres. Ce n'est pas une question de crédibilité mais d'empathie ».

FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS

Savoir communiquer avec des interlocuteurs différents tout en restant fidèle à ses propres convictions et à la politique de l'entreprise est à ses yeux une qualité indispensable à cette fonction. « Le DRH concilie la dynamique collective avec un accompagnement individualisé des salariés, poursuit-il. Il a pour mission de favoriser la fluidité dans l'organisation et l'employabilité des collaborateurs, en répondant aux besoins de l'entreprise ».

Après plusieurs participations au jury du Trophée du DRH de l'année,

Jérémy Roffe-Vidal apprécie toujours autant les échanges entre professionnels, « sources d'une prise de recul et d'un enrichissement mutuel ».

**JEAN-FRANÇOIS VERDIER**

Inspecteur Général des Finances

« Un bon DRH est un homme ou une femme de dialogue et non de chiffres »

Enarque, Jean-François Verdier a effectué toute sa carrière dans la fonction publique, passant du poste de sous-préfet à celui de directeur de cabinet pour différents ministres puis directeur du personnel et directeur général de la Fonction publique, avant d'occuper le poste actuel d'Inspecteur Général des Finances. Un parcours riche et varié qui lui donne un regard spécifique sur le rôle du DRH dans ce secteur. « Le DRH de la fonction publique doit être un fin connaisseur de ce statut, bien plus souple et adaptable qu'on ne le prétend, afin d'en tirer le meilleur parti pour mener à bien les réformes structurelles qu'impose la politique de réduction des déficits publics, souligne-t-il. Il doit enfin être un expert en matière de dialogue social, le rôle et la place des partenaires sociaux étant beaucoup plus importants que dans le secteur privé ».

LA RELATION HUMAINE, QUALITÉ ESSENTIELLE

Si l'empathie naturelle, le sens et le goût du dialogue, l'esprit de décision, doivent être les atouts d'un DRH, la qualité première est, selon lui, la maîtrise de la relation humaine. « Un bon DRH est un homme ou une femme de dialogue et non de chiffres, un homme ou une femme capable de faire passer des messages difficiles en suscitant l'adhésion ou, au pire, la compréhension. C'est une personne qui accorde naturellement sa confiance à ses collaborateurs et qui le fait sentir ».

UN TROPHÉE PRESTIGIEUX

Le trophée du DRH de l'année représente à ses yeux le prix « le plus prestigieux dans ce domaine, loin devant les modèles comparables ». « Il marque fortement les équipes de la direction concernée, constitue un formidable outil de reconnaissance et une source de motivation supplémentaire. »

BIO EXPRESS

1992 Sous-préfet de Poitou-Charentes - 1995 Chef de cabinet

de Jean-Pierre Raffarin, ministre des PME - 2009 - 2013 directeur

général de la Fonction publique - Depuis septembre 2013

Inspecteur Général des Finances

« Le DRH est un homme ou une femme de courage »

**JEAN-LOUIS VINCENT**

DRH de la branche SNCF Geodis

Entré dans le groupe Geodis en 2003 en tant que DRH France, Jean-Louis Vincent a successivement été nommé DRH de la Division messagerie et Directeur des relations du groupe en 2008, puis DRH Groupe en 2009. Depuis cette année, il occupe le poste de DRH de SNCF Geodis, la branche transports et logistique du Groupe SNCF.

À L'ÉCOUTE DU TISSU SOCIAL

Mobilisateur des ressources humaines, le DRH est à ses yeux un « facilitateur de la mise en œuvre de la transformation devant les enjeux de l'entreprise ». « Il doit créer les conditions de la mobilisation des salariés et du leadership du management, affirme-t-il. Garant de la cohésion sociale, le DRH est un rassembleur qui doit savoir déminer les conflits à tout niveau ». Cela suppose d'être à l'écoute

du tissu social, de prendre la dimension psychologique de la relation avec les salariés et de « porter la transformation tout en sachant dire non ».

BIO EXPRESS

1989 Directeur

Logistique Disneyland

1995 DRH France &

Afrique de Pfizer

2000 DRH Europe

du Sud de Federal

Express

2003 Entre au sein

de SNCF Geodis

SUSCITER L'INNOVATION

Dépassant la dimension humaine de son poste, le DRH a pour mission de susciter l'innovation au sein de son groupe. « Ainsi, il doit préparer l'arrivée du numérique dans les relations humaines, qui va transformer l'entreprise, poursuit-il. C'est un homme ou une femme de courage ».

De cette participation au jury du Trophée du DRH de l'année, qui n'est pas une première pour lui, Jean-Louis Vincent garde le souvenir d'un beau challenge entre candidats. « 2014 est un grand cru... car la compétition a été âpre ! Le Trophée récompense le parcours d'un DRH de haut niveau dans un contexte international et aussi une réalisation réussie dans la transformation du groupe Yves Rocher. Il démontre l'importance des RH pour porter la stratégie de l'entreprise. Le lauréat saura porter le message des DRH et représenter la profession. »



INTERVIEW

GUILLAUME DUBOIS - *Vice-Président BFM Business et Directeur général de BFMTV*

« LES RH DOIVENT ÊTRE INTÉGRÉES DANS TOUTES LES GRANDES DÉCISIONS DE L'ENTREPRISE »



Pourquoi BFM Business est-il partenaire de ce Trophée du DRH de l'année ?

Au-delà d'être le média radio et télé de l'économie, BFM Business veut entretenir son statut de média leader auprès des fonctions clés de l'entreprise. Nous considérons les ressources humaines comme importantes au sein d'une société, même si nous n'en faisons pas toujours l'écho au quotidien. En effet, ce qui fait l'actualité des entreprises pour un média chaud comme BFM Business, ce sont les performances économiques, les acquisitions, les nouveaux produits, etc. Le secteur des RH et les fonctions transversales en général sont moins riches en actualités. Mais nous estimons qu'il est important, via ce prix et cette cérémonie, de montrer à la profession des ressources humaines que BFM Business est leur radio et leur télévision. C'est pour cette raison que nous nous associons à ce Trophée pour la première fois cette année.

Quel rôle BFM Business veut-elle jouer auprès des managers ?

BFM Business est partenaire des cadres et des dirigeants dans leur travail au quotidien. C'est aussi un média BtoB, communautaire, une véritable boîte à outils et à idées pour les managers qui peuvent partager leurs expériences. Nous attachons beaucoup d'importance à donner la parole aux acteurs du monde de l'entreprise. C'est ainsi que, tous les jours, nous recevons entre vingt et trente dirigeants à l'antenne. Nous permettons à nos auditeurs et téléspectateurs de savoir ce que font leurs concurrents et ce qui évolue dans le paysage de l'entreprise.

BFM Business Radio donne également la parole aux DRH dans « Club média RH ». Pourquoi consacrer une émission sur cette fonction en particulier ?

Il s'agit d'une émission de week-end, pour compléter le news économique quotidien. C'est une initiative qui braque les projecteurs sur une fonction peu mise en valeur par ailleurs. Là encore, c'est parce qu'il n'existe pas vraiment d'actualité chaude propre aux DRH que nous leur consacrons un rendez-vous radio unique et exclusif pour décrypter l'actualité du secteur des ressources humaines sous la forme d'une table ronde. Cette émission a pour but d'éclairer et d'informer l'auditeur sur le sujet qui arrive en tête des préoccupations des Français : l'emploi. Elle réunit des débats, des idées nouvelles, des tendances, des nouveaux outils, des offres d'emplois et des experts de l'emploi, du management et du recrutement.

Quelle importance ont les DRH dans l'entreprise aujourd'hui ?

Cette importance est très variable, elle dépend de la perception de la fonction par les présidents et directeurs généraux dans les entreprises. Les dimensions RH doivent être intégrées dans toutes les grandes décisions de l'entreprise. C'est pourquoi d'ailleurs les DRH font désormais partie des comités exécutifs de leur société.

En quoi le rôle du DRH a évolué avec la crise ?

Le DRH a pris de l'ampleur dans ce contexte économique plus tendu. Les évolutions de carrière sont de plus en plus intégrées comme des éléments de développement de l'entreprise. L'accueil pour les DRH est d'ailleurs qu'ils se retrouvent au cœur des sujets uniquement en cas de réduction d'effectifs. Le suivi des carrières, l'épanouissement des collaborateurs, le bien-être au travail doivent être des préoccupations au long cours, en dehors des périodes de crise ou de folle expansion. L'enjeu de la reconnaissance du travail du DRH est là.

Que représente pour vous ce Trophée du DRH de l'année ?

La vertu principale de ce trophée est de valoriser une profession qui est peu souvent placée sous les feux de l'actualité. Il montre toute l'importance de cette profession transversale, essentielle et incontournable de l'entreprise. Il est décerné par un jury composé de professionnels, qui désigne le lauréat de façon très sérieuse.

Qu'apporte ce prix à son lauréat ?

C'est une reconnaissance du DRH à la fois par ses pairs et en interne. Ce trophée montre que les relations humaines, même si elles ne sont pas génératrices de chiffre d'affaires, de nouveaux produits, est plus qu'une simple fonction support. Le DRH a désormais un rôle stratégique dans l'entreprise.

IL EST TEMPS DE PARLER D'ÉCONOMIE... À LA TÉLÉVISION

CANALSAT
canal 107orange
canal 103numericable
canal 59SFR
canal 68TNT SAT
canal 153Bouygues
canal 153FRANSAT
canal 51free
canal 80TNT
canal 34



L'ENTREPRISE

KLESIA ACCOMPAGNE LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Fort de son savoir-faire et de son expérience, qui en ont fait un **leader de la protection sociale** des branches professionnelles, KLESIA poursuit son développement en signant de **nouveaux accords**. Pour autant, la décision du Conseil constitutionnel remettant en cause les clauses de désignations* conduit le Groupe à s'adapter à cette nouvelle donne.

Hôtels-Cafés-Restaurants, Transport de Marchandises et de Voyageurs, Pharmacies d'officines, Laboratoires de biologie médicale, Immobilier, Fleuristes, Horlogerie de gros... De nombreuses branches professionnelles ont accordé leur confiance à KLESIA pour gérer leur régime de prévoyance et/ou de santé. En 2013, de nouveaux accords ont pris effet. Ainsi, le Groupe couvre les garanties prévoyance et frais de santé du collège cadre des Pharmacies d'officine, depuis le 1^{er} janvier

2013, et alors qu'il assurait déjà la prévoyance des salariés des fleuristes (et ventes et services des animaux familiers), du Transport Routier de Marchandises, de Voyageurs, et de Déménagement, KLESIA a également mis en œuvre leurs régimes frais de santé. Marque de référence reconnue auprès de tous les grands intervenants dans la protection sociale (partenaires sociaux, négociateurs, courtiers, experts comptables, actuaires...), KLESIA répond aux exigences de chaque branche.

CHIFFRES CLÉS

6,7 milliards d'euros

de cotisations complémentaires AGIRC-ARRCO

1,5 milliard d'euros

de prestations en assurance de personnes

15 millions d'euros

versés au titre de l'action sociale

1,15 million

d'entreprises adhérentes en retraite complémentaire

369 000

entreprises adhérentes en prévoyance et santé

1,8 million

de retraités

3 200

collaborateurs (dont 6,5% en situation de handicap)

6

Directions régionales

21

implantations locales

**UNE NOUVELLE DONNE RÉGLEMENTAIRE**

Le 13 juin 2013, la décision du Conseil Constitutionnel a entraîné l'interdiction de nouvelles clauses de désignation*. De ce fait, les pouvoirs publics étudient un dispositif de recommandation, dont les modalités restent à définir. Face à cette nouvelle donne et à un environnement encore plus concurrentiel, le Groupe a bâti une stratégie, nommée « Ambitions 2016 ». Elle permettra à KLESIA de faire preuve d'encore plus d'innovation, d'améliorer sa qualité de service, sa réactivité et sa politique de prévention pour proposer aux salariés une protection sociale au meilleur coût.

ENCORE PLUS PERFORMANT DEMAIN

Dans ce nouveau contexte, KLESIA affirme son ambition et poursuit sa conquête de nouvelles branches. Pour cela, le Groupe s'appuie sur les forces qui en font un acteur de référence au service des branches professionnelles et un partenaire attentif et expert.

À commencer par :

- ses solutions adaptées aux spécificités de chaque métier avec des offres modulaires pour les entreprises et additionnelles pour que chaque salarié puisse choisir sa couverture, en fonction de ses besoins et de ses moyens,
- ses services et prestations d'information, de prévention et de solidarité,
- sa politique tarifaire responsable,
- sa taille et sa solidité financière,
- son pôle mutualiste.

Par ailleurs, KLESIA se donne les moyens de fidéliser les secteurs professionnels qui lui ont accordé leur confiance, en adaptant ses offres de garanties et de services et en développant un degré de solidarité accru.

**« KLESIA C'EST NOUS »**

Les photos figurant sur la façade de l'immeuble Strato, sur le nouveau site de KLESIA aux Batignolles (Paris 17^e), sont issues de l'œuvre artistique éphémère « KLESIA C'EST NOUS ». Les collaborateurs l'ont découverte, le 22 avril dernier, lors de leur emménagement. Fin mars, plus de 250 volontaires s'étaient fait photographier et 150 photos ont été choisies au hasard. L'entreprise a ainsi souhaité placer ses collaborateurs au cœur de l'événement, parce que chacun contribue à en faire un acteur majeur de la protection sociale. Cette œuvre en rappelle une autre : le street-artist JR qui va illustrer de portraits d'anonymes le dôme du Panthéon pendant ses travaux...

DÉCISION DU CONSEIL CONSTITUTIONNEL**QUELLES CONSÉQUENCES SUR LES DESIGNATIONS EN COURS ?**

Les clauses de désignation*, signées avant le 13 juin 2013, s'appliquent jusqu'au terme du renouvellement (au maximum cinq ans). Par conséquent, toutes les entreprises ayant adhéré avant cette date, continuent de bénéficier des atouts et des avantages tarifaires des régimes assurés par KLESIA. Toutefois, le Groupe œuvre à l'amélioration de ses régimes sans attendre la fin de la période quinquennale.

* Les clauses de désignation permettaient aux partenaires sociaux d'une branche professionnelle de négocier, avec un organisme assureur, les garanties et les tarifs du régime, seule façon d'assurer la solidarité et la mutualisation entre les entreprises au sein de cette branche.



INTERVIEW

CATHERINE ABIVEN - *Directeur général adjoint, KLESIA***Vous êtes partenaire du Trophée DRH de l'année. Pourquoi cet engagement ?**

Les sujets d'actualité pour les DRH dans le domaine de la protection sociale ne manquent pas : généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés en 2016 ; refonte des contrats santé responsables ; recommandation d'organismes d'assurance au sein des branches professionnelles ; projet de loi d'adaptation de la société au vieillissement, déclaration sociale nominative... La protection sociale est un enjeu de plus en plus important au sein des entreprises et notre devoir est d'accompagner les DRH. En étant partenaire du Trophée, le Groupe marque ainsi sa volonté d'affirmer sa proximité avec les professionnels.

Quelle est votre vision de la fonction de DRH ? En quoi le métier a-t-il pu évoluer ?

Le DRH joue un rôle central entre la Direction générale, les managers et les salariés. Sa mission principale consiste à traduire la stratégie de l'entreprise au niveau des Ressources Humaines.

Le contexte économique et les évolutions des technologies de l'information et de la communication ont fait évoluer son métier.

Le paritarisme est une valeur forte de KLESIA.**En quoi s'applique-t-elle au quotidien à l'entreprise ?****Quelles sont ses répercussions sur la gestion RH ?**

L'humanisme, la solidarité et la responsabilité sont inscrits dans les gènes de KLESIA. Ces valeurs s'expriment dans nos actions, notre offre et nos services afin de satisfaire au mieux les besoins de nos clients : entreprises, salariés et retraités. Elles se traduisent aussi dans notre gestion RH, à travers notamment la qualité du régime de protection sociale de nos salariés mais également de



nombreuses actions en faveur de la diversité sous tous ses aspects. Autre exemple : afin de promouvoir la Charte de bonne conduite propice à l'amélioration de la qualité de vie au travail, la Direction de la communication a renforcé l'action RH en initiant une web-série conçue, mise en scène et jouée par les salariés du groupe.

KLESIA s'investit fortement dans la gestion de carrière de ses salariés. Quelle est la politique RH de la société dans ce domaine ?

La mobilité est un axe prioritaire, car notre objectif est de renforcer la pérennité de nos sites en région et d'offrir des opportunités d'évolution de carrières à nos 3 200 collaborateurs. Le « Mobility Center » facilite les mobilités des métiers fonctionnels vers les métiers opérationnels et de l'Île-de-France vers les régions. Nous avons mis en place un concept de « Speed moving » qui permet aux salariés qui le souhaitent d'avoir un accompagnement renforcé, tant dans sa prise de décision que dans sa prise de poste.

La généralisation de la complémentaire santé en entreprise en 2016 s'annonce-t-elle comme un nouveau défi pour les DRH ? Comment y faire face ?

Certainement, en particulier dans les TPE et PME qui n'ont pas encore mis en place une couverture santé et qui vont avoir besoin d'être accompagnées, pas à pas, car elles n'ont que très rarement une fonction RH identifiée. Très souvent c'est le chef d'entreprise qui assume cette fonction sans avoir forcément toutes les informations lui permettant de l'assumer. KLESIA est le 1^{er} Groupe de Protection Sociale en matière de gestion de la complémentaire santé de branche. La loi de généralisation est donc à la fois un défi et une chance, car notre expertise en la matière est un atout.

