

Les Matinées de la revue

REVUE **RH&M**
RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT



Patrick PLEIN
Directeur Développement RH
GROUPE VINCI

Sandrine BRANDT
DRH service Europe
DASSAULT SYSTEMS

José MILANO
Directeur du développement RH
AXA

François REBEIX
Directeur Développement RH
SODEXO

Romain BUREAU
Leader activité Human Capital
Business transformation
MERCER

Pascal POIGET
Fondateur
ASYMPTEO

Le développement RH au coeur d'un paradoxe : économique ou social ?

Les conséquences de la crise économique et les fusions acquisitions ont-elles un impact fondamental sur l'essence et le fonctionnement du développement RH au sein de l'entreprise ?

LANCEMENT DE L'OBSERVATOIRE GLOBAL TALENT

La séance inaugurale de l'observatoire Global Talent, club des Directeurs du Développement RH, a été lancée par Patrick PLEIN, Président de l'Observatoire Global Talent et Directeur Développement RH du GROUPE VINCI.

Il souligne combien la fonction développement RH prend une dimension importante et nouvelle depuis quelque temps ; même si la fonction n'est pas forcément récente, elle apporte une vraie valeur ajoutée, à la fois dans la performance et dans la stratégie des entreprises. L'ancrage de cette fonction est « d'avoir une vision anticipatrice en plaçant l'Homme au cœur du système, avec une capacité à prendre du recul et à anticiper ». Patrick PLEIN évoque ensuite les objectifs de l'Observatoire Global Talent : créer un lieu d'échanges et d'expériences, pratiquer une veille constante sur les contours et les évolutions de la fonction et réfléchir à la nécessité impérieuse de rapprocher toutes ces compétences du développement RH, les faire converger avec les stratégies des entreprises. Il s'agit aussi d'avoir un regard innovant pour pouvoir être à la pointe, grâce à une synergie simple et opérationnelle, avec des ateliers récurrents et un baromètre annuel sur la fonction.

LES RÉSULTATS DU 1^{ER} BAROMÈTRE GLOBAL TALENT ASYMPTEO : DES IDÉES REÇUES MISES À MAL

Allocution d'ouverture par :



Bruno LIGER-BELAIR
Directeur Commercial Grands
Comptes MALAKOFF MEDERIC



Philippe YANA
Président CS-RH



Delphine LANCEL
Directrice associée
GROUPE RH&M

Près de 60 entreprises participantes ont répondu à ce 1^{er} Baromètre sur la fonction développement RH : Accenture, Acergy, Adecco médical, Aéroports de Paris, Amadeus... Mais derrière ces noms prestigieux se profilent aussi des entreprises à taille plus humaine. En effet, si tous les secteurs d'activité n'échappent pas à la règle et sont représentés (preuve que la fonction développement RH n'est pas représentative de secteurs en pointe ou spécifiques), la première vraie révélation de ce baromètre, c'est que cette fonction n'est pas l'apanage des entreprises parisiennes (32 % des répondants sont situés en grandes métropoles et en province).

Deuxième idée force, les groupes ou les entreprises de plus de 10.000 salariés ne sont pas les plus représentatifs : contrairement aux idées reçues, la fonction est présente pratiquement à part égale dans toutes les entreprises, que soit leur effectif. Enfin, pour cette fonction qu'on pourrait imaginer émergente (ce n'est que depuis quelques années que se répand l'intitulé développement RH), les équipes sont déjà largement constituées : plus de 42 % des entreprises comptent entre un et quatre salariés dans la fonction.

La troisième idée dominante est que la multitude de tâches dévolues à la fonction développement RH est impressionnante : même si le périmètre de cette fonction est très largement différent selon les entreprises, avec des items connus et reconnus depuis longtemps (formation, recrutement, communication), d'autres attributions sont plus novatrices : GPEC, gestion du handicap et de la diversité, mieux-vivre en entreprise. Tous les titulaires n'occupent pas la totalité de ces missions, mais la plupart se révèlent de véritables chefs d'orchestre qui doivent jouer sur des registres et sur des tâches très différentes !

Cette fonction développement RH, dont le vocable est nouveau et qui serait presque « à la mode », est déjà bien implantée dans la fonction Rh des entreprises. Le nombre de salariés dans l'équipe ont déjà traduit cet ancrage ; et les points d'optimisation, évoqués par les titulaires de la fonction, sont nombreux et montrent un métier bien établi : planification des actions RH, temps de consolidation des données... Autre idée force, les outils mis à la disposition des responsables Développement RH sont déjà solides et pour certains très innovants : réseau social d'entreprises (blogs, wikis...), e-learning...

Enfin, si les entreprises internationales ont particulièrement bien implanté cette fonction développement RH au sein des RH, le côté chef d'orchestre du métier est accentué par le nombre de pays que le responsable a à gérer. 36 % des Directeurs développement RH ont un périmètre Europe, voire Monde, avec, pour environ 15 %, plus de 10 pays à gérer !

Conduire le changement et la GPEC, attirer et fidéliser les talents, sont les projets phares de cette fonction emblématique, qui n'a été créée que depuis 6 ans en moyenne, avec un turn-over sur la fonction encore très faible. Cette fonction centrale au sein de la Direction des ressources humaines représente un tremplin évident pour devenir DRH : d'ailleurs pour 67 % des répondants, la fonction est bien comprise, pour 63 % elle est bien connue même si, toujours selon les titulaires, elle n'est bien utilisée que pour 58 % des cas. Enfin, ultime preuve que cette fonction a bien ses lettres de noblesse dans l'entreprise, les rémunérations de l'étude révèlent des salaires attractifs.

DÉVELOPPEMENT RH : ÉCONOMIQUE OU SOCIAL ? LA VISION DES EXPERTS

Le débat, animé par Romain BUREAU, Leader activité Human Capital et Business Transformation de MERCER, débute par la question titre.

Patrick PLEIN, le président de l'Observatoire, y répond en indiquant que chez VINCI, groupe décentralisé, entrepreneurial, l'activité de l'entreprise a une forte intensité managériale, où l'Homme prime sur l'organisation système, où l'on ne peut pas imaginer une économie durable sans un projet humain ambitieux. Il s'agit donc d'économique ET de social. »

Pour Sandrine BRANDT, DRH service Europe DASSAULT SYSTEMS, si la mission de la fonction développement Rh est de rendre les collaborateurs

ramide des âges. C'était aussi le cas de toute la profession qui n'avait pas les profils que recherchaient toutes les entreprises. VINCI a donc décidé de ne pas reproduire le schéma précédent au début de la crise actuelle et de continuer à recruter. En 2009 près de 6000 personnes supplémentaires ont rejoint le groupe en France, avec 16 heures de formation par salarié, augmentation significative par rapport aux années précédentes.

FUSIONS ACQUISITIONS ET DÉVELOPPEMENT RH

José MILANO, Directeur développement RH d'AXA rappelle qu'AXA est une histoire de fusions acquisitions dans un contexte très rapide, avec vocation de développer dorénavant de la croissance interne : pour bien intégrer une cible d'entreprises, cela passe par des processus RH qui sont globaux, le développement d'une culture commune transnationale, avec des repères collectifs, et avec l'émergence de fonction formation au niveau groupe pour les dirigeants. L'idée est de développer une attitude commune chez cette population très particulière de dirigeants autour de la responsabilité sociale, essayant de formaliser la culture de l'entreprise accueillante avant de savoir ce qui est fait de la culture de l'entreprise intégrée. Et, depuis quelques années, le DRH est devenu incontournable dans les fusions acquisitions pour porter la mise en œuvre de la politique RH groupe et d'essayer d'identifier les fonctions clef qu'on ne veut pas perdre. Cela illustre bien l'évolution et le rôle devenu central de la fonction développement Rh dans le cadre de fusions acquisitions.

Pour François REBEIX, on est plutôt chez SODEXO dans une logique d'alliance plutôt que de fusion acquisition, ce qui donne toute son importance à la mission développement RH.

DÉVELOPPEMENT RH ET CONFIANCE

Pour Sandrine BRANDT, cette fonction qui se professionnalise, où l'on met en place de plus en plus d'outils, doit surtout véhiculer un état d'esprit, dont la notion essentielle est la notion de confiance qui est le terreau de la fonction développement RH. Et, si la fonction performe bien, elle crée à son tour de la confiance. Autant de postulats comme, par exemple, « avoir confiance que chaque collaborateur de l'entreprise peut avoir du potentiel, peut être motivé ; oser des recrutements qui sortent de l'habitude ; qu'un avis divergent ne représente pas une menace ».

La confiance se construit donc dans le temps et par des preuves.

C'est construire l'entreprise de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui, pour José MILANO, en essayant de privilégier le maintien des effectifs, via la GPEC notamment.

COMMENT MESURER LE SUCCÈS DE LA FONCTION DÉVELOPPEMENT RH ?

Selon François REBEIX, une série d'indicateurs qui touchent à la promotion interne, au climat social, sont des moyens de mesure efficaces ; mais l'indicateur principal au sein de l'entreprise, c'est le taux d'engagement des collaborateurs, en capacité d'agir pour contribuer à la réussite de l'entreprise. Sandrine BRANDT évoque qu'il faut prouver l'efficacité de la fonction sans pour autant confondre la mesure des moyens (nombre d'heures de formations, de personnes formées...) et du résultat (mesurer le nombre de personnes qui s'inscrivent dans des processus d'évolution et % des collaborateurs présent dans des métiers critiques que l'entreprise cherche à développer). Des indicateurs « en creux » comme les contentieux, les réclamations salariales, doivent aussi être des signaux d'alerte.

Pour Patrick PLEIN, la nécessité de mesurer doit revêtir simplicité et mesure par rapport à un objectif. Quelques indicateurs développement RH sont régulièrement suivis au sein de VINCI : le nombre moyens d'heures par salarié, le taux de salariés n'ayant pas bénéficié de formation, le nombre de femmes dirigeantes et le taux de recrutement de femmes dans les écoles d'ingénieurs.

Au-delà des missions de recrutement, formation..., cette fonction développement RH, qui a un rôle important à jouer autour de la valeur d'usage et valeur d'échange, a finalement pour mission essentielle de faire du lien au sein de l'entreprise.

• Synthèse rédigée par Pascal POIGET, Fondateur Asympteo •



© Alain REBEIX

acteurs de la réussite de l'entreprise, cette fonction, non seulement peut avoir un rôle à jouer sur le modèle économique de l'entreprise, (notamment dans le cas où la variable ressources humaines n'est pas considérée comme une variable d'ajustement), mais elle constitue un capital susceptible de se développer et d'évoluer ; elle crée ainsi de la valeur en renforçant le service au client et, de ce fait, la rentabilité. Pour DASSAULT SYSTEMS, investir sur les hommes et les femmes d'entreprise n'est pas forcément une donnée financière, l'entreprise ayant pour ambition d'être dans l'excellence dans le savoir (plutôt que l'avoir ou le bien-être).

LA CRISE A-T-ELLE UN IMPACT SUR LA FONCTION DÉVELOPPEMENT RH ?

François REBEIX, directeur Développement RH de SODEXO, évolue dans un groupe qui se définit depuis plus de 40 ans comme une communauté qui réunit ses consommateurs, ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs et que sa raison d'être est de répondre aux attentes de chacune des parties prenantes. Par cette définition, en dehors des mouvances économiques de crise, l'homme est bien au cœur des préoccupations et induit le développement des individus. Même si la fonction existe depuis peu, ce qui la compose existe de longue date, est institutionnalisée dans un souci de cohérence. Dans un contexte de plan d'économies, une recommandation forte a été effectuée : aucune diminution des budgets liés au développement des RH, alors que par ailleurs, en France, les entreprises ont réduit de près de 25 % leur budget de formation. La logique de développement de ressources humaines s'inscrit dans la durée et la crise représente des périodes d'ajustement qui ne doivent pas remettre en cause la logique d'investissement sur le long terme sur le capital de l'entreprise que sont les collaborateurs.

Patrick PLEIN a ajouté qu'après une longue expérience de plans sociaux associée à une interdiction absolue de recruter, au moment où les recrutements ont repris, le groupe a réalisé les manques qui existaient dans la py-