

Les ressources humaines primées

Le trophée du DRH de l'année et le prix de l'Initiative RH 2010, organisés par Hudson, « Le Figaro économie » et Cadremploi, seront décernés le 1^{er} juin prochain.

PALMARÈS En ces temps de crise, il est essentiel pour les entreprises de garder le contact avec leurs salariés. Il est important également de mettre en valeur les actions qui, en interne, contribuent à fidéliser et valoriser des collaborateurs, déstabilisés par des cures d'amaigrissement,

des réorganisations, voire des délocalisations. C'est tout l'enjeu du 14^e trophée du DRH de l'année et de la 5^e édition du prix de l'Initiative RH, organisés par le cabinet Hudson, *Le Figaro économie* en partenariat avec Cadremploi. Qui succédera à Hubert Mongon, DRH de

McDonald's, primé en 2009, et aux hôtels Meurice et Plaza Athénée, récompensés pour leurs innovations RH l'année dernière ? Trois entreprises sont en lice : Place des éditeurs, Eris et Renault. Réponse le 1^{er} juin. ■

CH. L.

3 questions à...

Laurent Derivery

POG HUDSON EUROPE DU SUD

À quelles problématiques ont été confrontées les RH pendant la crise ?

La période a créé une forte complexité. Les RH ont dû faire face à une exigence d'ajustement des ressources humaines à une activité qui, dans beaucoup de secteurs, a connu une chute extrêmement brutale. Avec un enjeu compliqué qui était de savoir comment procéder à cet ajustement des effectifs sans obérer la capacité de l'entreprise à rebondir dans le futur. C'est très compliqué car le taux de chômage des cadres est encore faible : les RH doivent donc à la fois baisser les effectifs, être porteurs de messages positifs pour maintenir le nécessaire dynamisme des équipes dans cette phase difficile.

Quels sont les enjeux à venir ?

La guerre des talents dont on parle depuis des années va s'intensifier. Avec la crise, nombre d'entreprises vont faire évoluer leur business model, ce qui implique d'attirer de nouveaux profils.

La fonction RH

continue-t-elle d'évoluer ?

Elle continue de se renforcer dans la stratégie de l'entreprise à la fois sous la pression du cadre réglementaire qui est assez contraignant et de l'environnement business. Il y a en effet de plus en plus d'uniformisation entre les entreprises du fait qu'elles ont des systèmes d'information, de production, de distribution très proches. La différence se fait sur l'innovation, c'est-à-dire des hommes et des femmes, ou la qualité d'exécution, c'est-à-dire la capacité de mobilisation des équipes.

PROPOS RECUEILLIS PAR G. G.



Renault pilote les RH de son réseau



Accompagner les dirigeants du réseau de distribution et les aider à anticiper la gestion

de leurs ressources humaines : telle est l'ambition du tableau de bord lancé par la direction commerciale France (DCF) du groupe Renault. Cet outil, intitulé « Rendez-vous de compétences », est d'ores et déjà utilisé par plus de 150 établissements. « Il s'agit d'un tableau de bord interactif qui reprend les données de référence du réseau, à savoir nomenclature métier, données sur la paie, quizz rempli chaque année par les collaborateurs pour évaluer leur niveau de connaissances, données sur la pyramide des âges... explique Hugues Bourcier de Saint-Chaffray, directeur de la formation réseau France. Les chefs de service et les directeurs d'établissements d'affaires ont ainsi à leur disposition une palette d'informations pour prendre des décisions en termes de mobilité, de recrutement, de sourcing, de formation... »

« Rendez-vous de compétences » a été testé à partir de 2003 et est devenu opérationnel depuis deux ans. Son déploiement s'est accompagné sur le terrain d'une présentation de ses

atouts et d'un appui à la prise en main de l'outil. « Il s'agit d'amener les différents responsables à réfléchir à l'évolution des compétences dans leur atelier, leur service, leur établissement. Cela demande de la curiosité et une prise de conscience de l'importance à accorder à la dimension humaine de leurs ressources. La compétence des collaborateurs, voilà ce qui fera la différence demain », souligne Hugues Bourcier de Saint-Chaffray. Une synthèse de l'outil a été réalisée et est désormais dispensée aux étudiants de certains masters 2 en ressources humaines.

G. G.

Le personnel de Place des éditeurs invente son futur



Imaginer leur entreprise en 2015. C'est la démarche à laquelle ont été invités les salariés de Place

des éditeurs, société du groupe Editis chapotant onze maisons d'édition. Couvrant quatre domaines (littérature, pratique, jeunesse et tourisme), elles publient plus de 800 ouvrages par an. Impulsée par la direction générale, pilotée par la direction des ressources humaines, cette démarche, baptisée Émergence, est gérée non pas en interne mais par Sogedif, un centre de services partagés pour les différentes sociétés

du pôle littérature d'Editis. « Le projet a débuté en avril 2009 par la réunion métier par métier et non selon leur maison d'édition des salariés en onze groupes de créativité. Il s'agissait de travailler sur trois grandes thématiques : le positionnement de Place des éditeurs en 2015, l'économie et les métiers, la vie quotidienne », explique Aymeric Vincent, DRH adjoint de Sogedif. Des séances de brainstorming collectif qui ont permis de faire émerger pas moins de 200 sujets et 800 idées, synthétisés en 18 questions... soumises à un vote électronique des salariés via un blog. À partir de juillet 2009, les collaborateurs ont été

invités à participer à des groupes de travail (45 % d'entre eux se sont impliqués) sur les cinq thèmes retenus (marché du livre numérique, soud de l'environnement, impact sur les métiers des évolutions liées au numérique...) pour présenter d'ici l'été prochain des réalisations ou des projets. « Cette démarche est une belle aventure basée sur la confiance. Au sein de notre binôme, avec Aymeric, alors que nous ne faisons pas partie du personnel de l'entreprise, et chez les salariés de Place des éditeurs qui participent à ces groupes de travail en autogestion », souligne Blandine Langlois, DRH de Sogedif.

G. G.

Eris fidélise son personnel



Présent depuis trente-cinq ans dans les métiers de

l'installation et de la maintenance des systèmes de sécurité incendie, Eris a enregistré ces dernières années une forte croissance de ses effectifs, passés en cinq ans de 90 à plus de 160 salariés. « Nous avons recruté beaucoup de personnel, et particulièrement une nouvelle population technique, ce qui dans un contexte de politique RH non structurée

s'est révélé déstabilisant pour l'entreprise. En 2005, par exemple, nous avions un turnover de 24 % », analyse Claude Caverivière, responsable QSE (qualité sécurité environnement) et formation de la société. Eris s'est donc engagé dans une réorganisation de sa démarche RH avec pour objectif de fidéliser son personnel. Premier axe de travail, le recrutement. « Plutôt que de faire de la cooptation et du débouchage de techniciens chez la concurrence, nous avons privilégié un recrutement local de personnes qui n'étaient pas forcément des professionnels de nos métiers, mais avaient de solides connaissances

techniques. Cet ancrage local a favorisé leur fidélisation », explique Claude Caverivière. Les techniciens intégrés ont également bénéficié d'un parcours d'intégration. Autre volet : professionnaliser la politique de formation de l'entreprise, avec un budget passé de 1,8 % de la masse salariale à 4,5 % entre 2007 et 2010. Souvent issus de la promotion interne, les managers se sont vu proposer une formation et un coaching pour être confortés dans leur rôle. Les résultats de ces actions ne se sont pas fait attendre. En trois ans, la société a stabilisé son turnover à 9,5 %.

G. G.