

Les Echos SPÉCIAL

MANAGEMENT

Témoignages Tendances RH : la vision des jurés du Cercle Humania // P. 44 | **Prix de l'innovation RSE** Mobiliser contre le mal-logement // P. 45 | **Prix de l'innovation RH** Former 10.000 alternants // P. 45 | **Prix Human Up** Bouger les talents entre grands groupes et start-up // P. 45 |

Ressources humaines et RSE : les nouveaux défis des managers

PALMARÈS // Le Cercle Humania a remis ses prix 2016 dédiés aux professionnels des ressources humaines, événement dont « Les Echos » sont partenaires. Cette année, le « social » et l'« humain » reviennent en force, s'imposant aux DRH comme aux responsables RSE, en matière de cohésion ou de dialogue.

Julie Le Bozzer

Elles sont sur le haut de la pile. Et font l'objet de démarches proactives. « Les Innovations relatives aux ressources humaines (RH) et à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont plus que jamais des sujets de conviction », observe Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania, réseau de 600 DRH qui organise chaque année six dîners-débats où sont conviés grands patrons, syndicalistes, économistes, universitaires, afin d'échanger sur les sujets qui questionnent les entreprises. Outre ces événements, l'association décerne quatre prix (1). L'occasion de des-

ser un état des lieux des tendances RH et RSE, y compris dans les start-up. « Au vu des 44 dossiers de participation que nous avons reçus cette année, ce qui émerge, c'est que l'humain, en interne comme en externe, est devenu une préoccupation prioritaire », explique Ghislain Missonnier. En effet, les DRH se donnent pour mission de favoriser le collectif au sein des organisations. Et, en écho, les démarches RSE (ne se concentrant plus sur la diversité ou la qualité de vie au travail) quittent les murs de l'entreprise pour investir plus globalement le champ du social. Ces notions RH et RSE se retrouvent au cœur des

« Nous devons être plus que jamais à l'écoute des collaborateurs. »

PHILIPPE TOURNIER
 DRH Groupe de Colas

activités de nombreuses start-up, sociétés qui font l'objet d'une nouvelle catégorie de prix Humania avec Human Up.

« Aujourd'hui, il y a nécessité de renforcer la cohésion sociale dans nos entreprises. L'environnement général est instable, les organisations évoluent en permanence, les postes

de travail subissent l'influence grandissante du numérique... tout cela génère des inquiétudes. Aussi, nous devons être plus que jamais à l'écoute des collaborateurs », analyse Philippe Tournier, DRH Groupe de Colas, qui a piloté la dernière étude (2) du Cercle Humania, réalisée en partenariat avec Wavestone et l'Apec, et consacrée au dialogue social. Grand enseignement de cette enquête : donner du sens collectivement constitue un enjeu stratégique.

« Reléguer le dialogue social à un affrontement juridique, c'est perdre l'opportunité de donner du sens collectivement », souligne Sébastien Vernède, manager chez Wavestone (cabinet né de la combinaison des

équipes de Kurt Salmon et de Solucom), qui a participé à la conduite de l'étude Humania. Celle-ci met notamment au jour l'urgence d'impliquer les managers de proximité. « Le dialogue social est un acte de management, il ne peut être réservé aux seuls experts et représentants du personnel. Les managers de proximité doivent se l'approprier pour expliquer toutes les transformations en cours », estime Philippe Tournier.

« Les DRH doivent passer la main au terrain », poursuit Ghislain Missonnier. C'est justement ce que pointe également l'étude : outre les managers, c'est l'ensemble des collaborateurs qui doit prendre part au dialogue social. « Dès lors que les

salariés sont mis à contribution, les solutions qui sont construites répondent bien mieux aux attentes », note Sébastien Vernède. Et les DRH sont en demande autant d'interactions que de dispositifs concrets : 95 % d'entre eux disent attendre des managers qu'ils apportent des réponses aux salariés. Il s'agit donc bien de co-construction.

(1) La remise des prix Humania 2016 s'est tenue sous l'égide des partenaires La Poste, Fremont Brins, Humanis et « Les Echos ». (2) La synthèse de l'étude est disponible sur www.wavestone.com/fr/insight/queles-leveiers-pour-un-dialogue-social-au-service-de-l'entreprise

INTERVIEW // **FRÉDÉRIC LAVENIR** directeur général de CNP Assurances, prix 2016 du Cercle Humania 2016 du DRH devenu président

« Il faut reconstruire des mutualités dans notre société »

Propos recueillis par Cécile Desjardins

Après Serge Morell en 2015, c'est Frédéric Lavenir, directeur général de CNP Assurances, qui vient de remporter le prix Humania du DRH devenu président. Il nous parle de son parcours et nous livre quelques défis sur ce qui le motive dans la vie.

Quels ont été vos premiers choix professionnels ? Je me souviens qu'enfant, je rêvais de devenir médecin ! En fait, je crois que j'ai toujours cherché à faire ce qui avait un sens pour moi, plutôt qu'à me projeter dans un métier à horizon lointain. Pour l'étudiant assez idéaliste que j'étais, une activité « d'intérêt général » avait évidemment beaucoup d'attrait, et cela s'est assez naturellement traduit par le désir d'entrer dans la fonction publique. Comme fonctionnaire, mon expérience la plus forte est certainement celle de secrétaire général du Clri. C'était une petite équipe très soudée, dont la mission était de sortir d'affaire des PME en difficulté. Une tâche de terrain, une exigence de lucidité, un travail de conviction et de négociation, des résultats visibles : j'ai à cette époque beaucoup donné de temps et d'énergie et beaucoup reçu d'expérience humaine et professionnelle - de même, dans un tout autre registre, que pendant les années qui ont suivi, passées au cabinet de Dominique Strauss-Kahn, alors ministre de l'Économie et des Finances.

Vous avez pourtant choisi de quitter la fonction publique... J'ai pour les entrepreneurs un immense respect car ils prennent des risques : en cela, ils participent pleinement, plus que d'autres, au progrès collectif. Après quinze belles années dans l'administration, sans me lancer moi-même dans la création d'entreprise, j'aspirais à mener un projet d'entreprise, à en porter la pleine responsabilité managériale et à en assumer les échecs comme les succès. C'est finalement au sein du groupe BNP Paribas que l'opportunité s'est présentée, grâce à Michel Pébereau qui m'a fait confiance. J'ai eu le privilège de mener, comme directeur général, le développement d'une entreprise spécialisée dans le financement des PME. J'y ai appris le métier de dirigeant.

Comment avez-vous basculé dans les ressources humaines ? J'ai été surpris lorsque le poste de DRH m'a été proposé en 2007. Surpris, mais séduit : le management, la dimension humaine sont pour moi l'essentiel du métier de dirigeant et je suis convaincu que la robustesse d'une entreprise - c'est-à-dire sa résistance aux chocs comme sa capacité à se projeter et à croître dans la durée - repose avant tout sur le comportement des hommes et des femmes qui la composent, leur envie d'avancer ensemble, leur cohésion autour d'un projet commun. Le rapprochement avec Fortis a été à cet égard une expérience extraordinaire et une réussite car il a été géré sociale-



Frédéric Lavenir, directeur général de CNP Assurances, qui vient de remporter le prix Humania du DRH devenu président. Photo Jacques Demarthon/AFP

ment, de façon attentive et efficace, et dans le respect des personnes.

Cette expérience vous a-t-elle changé ? La responsabilité première d'un DRH est d'être au service des collaborateurs, mais au moins autant des dirigeants et des managers de l'entreprise, pour les aider à choisir, à motiver, entraîner et organiser le travail des hommes et des femmes qui la composent. Le DRH est amené à rentrer techniquement dans le détail des recrutements, de la gestion des carrières, des instances sociales, etc. Il développe donc une vision plus fine et plus efficace des enjeux de l'organisation du travail ou de la gestion des carrières. Ce ne sont pas des choses qui s'oublient ! Ainsi, par exemple, aujourd'hui, comme beaucoup de

managers, je suis très soucieux de mettre en place des équipes de profils diversifiés : mon expérience de DRH m'a donné des clés pour faire évoluer les choses de façon concrète. Je sais, aussi, que rien ne peut être fait en matière de ressources humaines si le projet n'est pas porté par la direction générale...

Comment avez-vous vécu tous ces changements ? Retrouver chez CNP Assurances une responsabilité de dirigeant a évidemment été pour moi un choix et une chance à la fois. Mais il est vrai qu'entrer dans une culture d'entreprise différente demande de l'humilité, beaucoup d'énergie, d'efforts, voire de stress. Le changement est toujours difficile : lorsque l'on demande à un collaborateur de modifier ses habitudes de travail, sa

position dans l'organisation ou ses outils de travail, on crée de l'inconfort. Il faut « entendre » cet inconfort et aider à l'adaptation, sans céder à l'illusion qu'il pourrait avoir changé sans difficulté... Aujourd'hui, les mutations sont radicales : on ne sait pas à quel ressembleront nos marchés, en particulier dans le secteur financier, dans dix ans. Il faut donc mettre en mouvement l'entreprise tout en rassurant, et il n'y a pas de recette pour cela : il faut être à la fois vigilant et ouvert, en « porosité » avec le monde extérieur, et flexible pour être en mesure de réagir vite. Cela implique de fortes évolutions par rapport à la pratique actuelle de nombreuses grandes organisations, encore habituées à fonctionner en silo et de façon très hiérarchisée. Mon opinion est que le changement des comportements et la transformation culturelle constituent aujourd'hui le défi principal pour les dirigeants de grande entreprise.

Qu'est-ce qui compte aujourd'hui, pour vous... La responsabilité, la solidarité, la prise de risques : voilà ce qui me semble aujourd'hui susceptible de contribuer au développement économique et au mieux-être social, dont notre pays a bien besoin. Un des enjeux de notre temps, où l'individualisation va galopante, est de reconstruire des communautés, des solidarités, des « mutualités ». J'essaie d'y contribuer : chez CNP Assurances bien sûr, avec mes collaborateurs, ou encore dans mes engagements personnels. ■

Son parcours

● Né en 1960, diplômé d'HEC et de l'ENA, Frédéric Lavenir a commencé dans l'administration, à l'Inspection des finances (1986 à 1990), avant d'être nommé au Trésor, responsable de la réglementation bancaire, puis chef du Bureau des entreprises d'assurances (1990-1995). Il devient ensuite secrétaire général du Comité interministériel de reconstruction industrielle (Ciri) (1995-1997) avant d'être nommé directeur adjoint du cabinet de Dominique Strauss-Kahn, alors ministre de l'Économie, des finances et de l'Industrie (1997-2000).

● En 2001, il rejoint le groupe BNP Paribas, d'abord comme PDG de sa filiale de leasing (2001-2006), puis, en 2007, comme DRH du groupe et membre du comité exécutif du groupe. Il devient directeur général de CNP Assurances en septembre 2012.

● Engagé dans l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) depuis le début des années 2000, il vient d'en être nommé président.

VERBATIMS // Venus d'horizons divers, les membres du jury analysent la moisson 2016 des prix Humania. Tous mettent en avant le collectif, l'intérêt général et la quête de sens dans les nouvelles préoccupations RH et RSE.

Tendances RH : la vision des jurés du Cercle Humania

TRANSFORMATION

« La moisson 2016 reflète des mutations majeures »

FRANK BOURNOIS
DG de ESCP Europe



ESCP Europe

« La moisson 2016 des prix Humania est intéressante car elle reflète les mutations majeures en matière de ressources humaines (RH) et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Pour ce qui est des RH, on voit bien qu'elles sont désormais appréhendées suivant l'axe du management plutôt que par le seul prisme de la gestion technique et des outils. Les organisations réfléchissent aux besoins, voire se substituent à des systèmes existants, comme c'est le cas avec le lauréat, Adecco, qui a créé la Grande Ecole de l'alternance. Côté RSE, celle-ci se déconnecte du bénéfice économique, en revanche, elle est connectée aux besoins du terrain et construite en réseau, en proximité et en liaison avec les parties prenantes concernées (par exemple des associations...).

Fin l'époque où la RSE était un calcul économique en attente d'un retour sur investissement. L'action de Social Business de Leroy Merlin illustre parfaitement cette tendance puisque les actions engagées sont dédiées aux non-clients. Enfin, en créant une nouvelle catégorie dédiée aux start-up, Human Up, Humania souligne que les questions d'entrepreneuriat se révèlent très en vogue, pas au sens « à la mode », mais prégnantes, donnant naissance à des solutions extrêmement concrètes. Le lauréat, OSCARH, a développé une plateforme permettant de rapprocher grands groupes et petites entreprises. En revanche, la cuvée 2016 aborde peu d'autres grands sujets, tels que la transformation digitale ou encore les risques liés aux nouvelles technologies. » ■

CONNEXION

« Des similitudes entre la mission du DRH et celle du skipper »

YVAN BOURGNON
navigateur franco-suisse



Dentle Tissier

« Comme dans l'entreprise, la relation humaine est essentielle. C'est dans le but de fédérer des skippers expérimentés et de jeunes navigateurs que j'ai créé, en 2005, Team Océan, la première école de course au large. Cette connexion entre des anciens, qui sont davantage dans l'intuition et ont tendance à travailler seuls dans leur coin, avec des plus jeunes, parfois ingénieurs, qui sont dotés de vrais bagages techniques et météorologiques mais qui ont un accès difficile à la course au large, a donné très vite de bons résultats en mer. Le mélange des deux a fonctionné immédiatement. » ■

Au-delà de l'aspect humain, on peut faire d'autres parallèles entre la mission du skipper et celle du DRH, certaines contraintes sont communes. Sur les 35 heures, il n'y a pas vraiment d'élément de comparaison possible : le marin travaille beaucoup plus, il ne compte pas ses heures ! Mais sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, il y a des similitudes. C'est récent, mais la prise de conscience apparaît chez les organisateurs de courses. Prenons l'exemple de la Volvo Ocean Race, une course autour du monde qui dure un an : dans toute la gestion du projet, les familles des équipages sont prises en compte, elles sont conviées sur les villes étapes, logées, prises en charge, et cette présence des proches a un vrai impact sur le moral des équipiers, ils sont plus sereins. » ■

RESPONSABILITÉ

« Un plébiscite pour l'intérêt général »

ROSE-MARIE VAN LERBERGHE
présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur, vice-présidente du jury



Institut Pasteur

« Ce qui m'a frappé au vu des dossiers reçus dans le cadre des prix Humania, et surtout dans le choix du Jury, c'est l'importance donnée à la contribution à l'intérêt général. Cela est évident pour le dossier choisi dans la catégorie de l'Innovation RSE, avec le projet de Leroy Merlin. Mais c'est également très présent dans le prix de l'Innovation RH attribué à Adecco. Dans les deux cas, les projets s'appuient sur les compétences des salariés de l'entreprise et sont en forte congruence avec le business interne, mais ils visent à contribuer à l'intérêt général : actions de formations ciblées sur les compétences requises par les entreprises dans chacun des

basins d'emploi, donc lutte contre le chômage d'une part, et lutte contre la précarité au niveau du logement de l'autre. Cela me paraît être le signe d'une prise de conscience par les dirigeants et les responsables de la demande de sens qui anime une grande partie des salariés, et en particulier les jeunes. Dans un pays qui n'alarme pas trop ses entreprises, associées à la recherche du seul profit, ce type d'initiatives est de nature, s'il se multiplie, à en changer l'image. Cela suppose que ces initiatives soient connues et mises en valeur. C'est le sens de ces prix. Je forme des vœux pour que ces prix inspirent d'autres initiatives allant dans le même sens. » ■

Salon des Entrepreneurs
26 & 27 oct. 2016 - Marseille Provence-Alpes-côte d'Azur

ENTREPRENEURIAT SOCIAL : CES ENTREPRENEURS QUI CHANGENT LA FRANCE... ET LE MONDE.

Mercredi 26 octobre - 16h00 à 17h15

« Témoignages d'entrepreneurs français et internationaux, qui combinent efficacité économique et intérêt général. »

Richard CURNIER
Directeur régional PACA - CAISSE DES DÉPÔTS

Jonne HELLGREN
Co-fondateur & Leader - REPACK

Christophe ITIER
Président - MOUVES / DG - LA SAUVEGARDE DU NORD

Erwan KEZZAR
Co-fondateur - SIMPLON.CO

Pascal LORNE
Co-fondateur & CEO - GOJOB

Jean-Louis RIBES
Fondateur & Président - D&J

Amina SLAOUI
Présidente - GROUPE AMH

Avec le soutien de **Pierre ALZINGRE**, Dirigeant - VISIONARI

RENDEZ-VOUS À MARSEILLE LES 26 & 27 OCT. AU SALON DES ENTREPRENEURS !

#SalonEntrepreneurs **INVITATIONS** salondesentrepreneurs.com code invitation Tech

COHÉSION

« En finir avec l'émiettement du collectif »

DENYS NEYMON
DRH de Suez



Suez

« Nous sommes face à un constat très inquiétant : l'émiettement du collectif. Cela ne se constate pas uniquement dans l'entreprise, mais aussi à l'échelle de la société. Les Français se détestent de plus en plus entre eux. Ce n'est pas un sujet de plus auquel les organisations sont confrontées, s'ajoutant à des contextes qui bougent trop vite, des stratégies inopérantes, des difficul-

tés financières... C'est une part de la cause et aussi de la solution aux difficultés : s'atteler au rétablissement de la cohésion sociale. L'impératif est de répondre à la question : pour quoi et pour quoi être ensemble plutôt que séparé ? Cela est devenu une urgence qui n'est pourtant pas ou peu traitée. Pour ce faire, il est nécessaire que les DRH lâchent un peu leurs process, prennent toute

leur place et travaillent avec les patrons et les politiques à la citoyenneté dans l'entreprise.

Il s'agit également d'encourager le syndicalisme (par « l'obligation » de se syndiquer et le chèque syndical), de tuer la fausse bonne idée du rétrécissement d'entreprise, de former sérieusement les RH et les managers au dialogue social. Voilà quelques moyens pour rétablir la confiance dans la durée. La réforme du Code du travail, ce n'est pas le propos ! Beaucoup des projets primés dans le cadre des prix Humania s'inscrivent dans cette logique : ils invitent les collaborateurs à se recentrer sur le collectif, dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur. De facto cela donne du sens mais demande du courage, y compris du côté des politiques. Ceux qui n'ouvrent pas en ce sens ne peuvent pas réussir. Il est temps de remettre de l'encre, du lien, de la glu entre les individus. » ■

VISION

« Le DRH est un partenaire du développement de la stratégie »

SERGE MORELLI
PDG d'AXA Assistance, président du jury



AXA Assistance

« Les prix Humania 2016 illustrent bien les grandes tendances vécues dans les entreprises. Le directeur des ressources humaines (DRH) d'aujourd'hui et de demain se pose de plus en plus comme un véritable partenaire du développement de la stratégie. Il en comprend les enjeux, participe à son élaboration et est capable de la traduire au quotidien vis-à-vis de l'ensemble du corps social. Cela suppose du DRH de parfaitement connaître son corps social, d'être en anticipation des

points de friction, mais aussi et surtout des besoins business à court et moyen termes (emploi, formation, développement des compétences...) en lien avec la stratégie. Pour ce faire, je mise sur un climat de confiance absolue avec mon DRH, c'est un duo extrêmement important. À mon sens, le PDG de demain devra être passé par un poste de DRH, et il faut que les PDG eux-mêmes n'hésitent pas à proposer des postes de DRH à leurs responsables opérationnels.

Côté responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), ce qui ressort cette année, c'est la nécessité de mettre en œuvre des actions qui parlent aux collaborateurs, pour leur apporter du sens et du plaisir. Par exemple, chez AXA Assistance, nous sommes engagés dans un projet solidaire qui repose sur notre expertise médicale et dont l'objectif est d'apporter matériel et compétences (aide à la maintenance, prévention des risques) à des hôpitaux dans le besoin en Afrique, en Asie et, bientôt, en Amérique du Sud. Enfin, la catégorie Human UP met un coup de projecteur sur les innovations dans les start-up, très disruptives dans leur façon de travailler. La dynamique de ces petites structures, couplée aux opportunités des nouvelles technologies, permet de dynamiser le tissu entrepreneurial français avec une foule de nouveaux produits et de services. » ■

Propos recueillis par **Julie Le Bozzer**

PRIX DE L'INNOVATION RSE

Leroy Merlin Mobiliser contre le mal-logement

Aider des personnes défavorisées à améliorer leur habitat en s'appuyant sur un réseau d'acteurs de terrain et en impliquant ses équipes, tel est le pari expérimenté par Leroy Merlin.

Julie Le Bolzer

Disposer d'un cadre de vie digne : une aspiration de tous, selon Leroy Merlin. Ainsi l'enseigne de bricolage s'est fixé pour objectif d'« aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser ». « Cette mission nous interpelle dans la recherche de solutions pour des habitants non clients, en situation de mal-logement », explique Nicolas Cordier qui coordonne les projets de Social Business chez Leroy Merlin. La pierre angulaire de cette approche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est d'allier finalité sociale et modèle économique équilibré dans une co-construction multiacteurs. Chacun des axes du dispositif se traduit par des actions concrètes, misant sur le savoir-faire des collaborateurs et d'acteurs sociaux de terrain.



Lors d'un Atelier solidaire organisé dans le quartier d'Empalot, à Toulouse, des collaborateurs de Leroy Merlin donnent des cours de bricolage à des habitants. Photo Philippe Grollier / EDF

Engagement des équipes
Illustrations de cette co-construction : le volet « opérations de réhabilitation » est, dans certains territoires, mis en œuvre avec le réseau Compagnons Bâisseurs ; le module de formation « bricolage et maintenance locative » associe, en région parisienne, l'atelier Relogement d'Ermaüs Solidarité ; la démarche « Lutter contre la précarité énergétique » passe par une action concrète dans une zone délimitée, comme

avec l'Atelier solidaire d'Empalot, un quartier de Toulouse ; l'aspect « Aménagement à prix accessible » est pour sa part géré en partenariat national avec l'Agence du don en nature. « Sur 2014 et 2015, la gestion différenciée de nos inventaires a permis de participer à l'équipement solidaire de 80.000 logements », indique Nicolas Cordier. Pour construire des réponses démultipliables à grande échelle et s'inscrire dans la durée, Leroy Mer-

lin mise sur le travail collectif. « Nous mettons autour de la même table plusieurs acteurs complémentaires », précise Olivier Malherbe, directeur du magasin Leroy Merlin de Roques-sur-Garonne qui a participé à la création d'un Atelier solidaire. Ce projet de Social Business s'appuie également sur l'engagement des équipes. « D'habitude, dans la distribution, nous attendons que les clients viennent à nous, dit

Caroline Vives, responsable de rayon chez Leroy Merlin. Là, c'est nous qui allons à la rencontre d'habitants qui n'en ont pas les moyens, pour les aider à améliorer leur habitat, c'est très valorisant. » Des fissures dans les cloisons, des prises électriques qui se désolidarisent des murs, la fixation d'étagères : Leroy Merlin et ses partenaires aident des habitants dans l'amélioration de leur logement, et facilitent le prêt d'outils et l'expertise en matière de bricolage. ■

PRIX DE L'INNOVATION RH

Adecco France Former 10.000 personnes en alternance

Avec sa Grande Ecole de l'alternance, le groupe Adecco France entend mettre fin aux barrières qui existent entre candidats, recruteurs et organismes de formation, cela dans tous les bassins d'emploi.

Christophe Catoir, le président du groupe Adecco en France, a pris ses fonctions le 1^{er} septembre 2015. Moins d'un mois plus tard, le 26 septembre, était lancée la Grande Ecole de l'alternance. Cette concordance d'agenda illustre combien le projet est cher à la direction du groupe. « Mes deux premières initiatives ont été la création d'une direction des Solutions Emploi et la Grande Ecole de l'alternance. Indique Christophe Catoir. Ces deux entités reflètent notre engagement en faveur de l'emploi, au plus près des besoins des entreprises, dans tous les bassins d'emploi. »

Rapprocher l'offre et le demande de compétences

Concrètement, la Grande Ecole de l'alternance constitue une réponse opérationnelle pour opérer le rapprochement de l'offre et de la demande de compétences. Le groupe a identifié 17 filières de métiers en tension (dans l'industrie, le BTP, le numérique, le transport...), sélectionné des outils d'évaluation, mis en place un système de suivi des alternants et noué des partenariats avec des organismes de formation (l'Alpa, le groupe IGS, l'EM Lyon, Montpellier Business School...) ainsi qu'avec de grands acteurs des secteurs concernés



Lancée par Adecco, la Grande Ecole de l'alternance a identifié 17 filières de métiers en tension. Photo Marta Nascimento/REA

(Microsoft, Veolia, Eurotunnel...) et des institutionnels. Les cibles, identifiées localement, sont majoritairement des jeunes, souvent à la recherche d'un

emploi et dépourvus de qualifications professionnelles, des intérimaires et des salariés en phase de reconversion. « Pour la seule année 2016, plus de 2600 personnes auront démarré une formation en alternance : 2.200 auprès d'entreprises clientes et 400 au sein même du groupe Adecco », précise Raphaël Roubaud, le directeur de la Grande Ecole de l'alternance. Le groupe s'est fixé pour objectif de former 10.000 alternants en trois ans avec l'ambition d'assurer 100 % de mise à l'emploi. « Il s'agit d'avantage d'un projet d'emploi que de formation », souligne Raphaël Roubaud.

Avec cette initiative, le groupe Adecco capitalise sur cinq de ses expertises : l'analyse des besoins en compétences, l'évaluation et le recrutement, l'ingénierie pédagogique et financière de la formation, la gestion administrative de cette dernière, et le tutorat. Et c'est l'ensemble des équipes – notamment les 1.000 responsables d'agence, la direction Solutions Emploi et Adecco Training –, qui ont été mobilisées pour construire ce dispositif. « Lorsque nous avons sollicité nos collaborateurs avec cette ligne directrice, aider les jeunes à entrer sur le marché de l'emploi, l'adhésion a été immédiate, remarque Christophe Catoir. Cela montre que nos valeurs et nos ambitions sont partagées par tous en interne. Cela témoigne également que l'on peut marier le social et l'économique. »

— J. L. B.

PRIX HUMAN UP

OSCARh Faire bouger les talents entre grands groupes et start-up

Lauréat de la nouvelle catégorie récompensant les start-up, OSCARh facilite la mobilité temporaire des talents entre grands groupes et jeunes pousses innovantes.

Prises dans un vortex de digitalisation et de transformation de leur offre, de leur business model et même de leur culture, les grandes entreprises doivent acquiescer de nouveaux réflexes. La réponse peut venir des start-up, plus agiles, plus innovantes, plus rapides et rompues aux nouveaux Codes de travail et de création. C'est pour rapprocher grands groupes et petites structures qu'a été créée OSCARh, plate-forme dédiée à la mobilité temporaire externe. Le principe est de prêter un talent à plus petit que soi : le temps d'une mission de quelques semaines à plusieurs mois, le collaborateur d'un grand groupe est accueilli dans une start-up ou une PME. « Nous adorons organiser de belles rencontres entre des David et des Goliath ! » dit Frédéric Watine, fondateur d'OSCARh.

Lors de son Immersion, le talent apporte l'expertise et les moyens d'un grand compte (sur le développement à l'international, le marketing client...). En contrepartie, il se

familiarise avec des façons de faire disruptives, plus frugales, plus agiles, qu'il rapporte ensuite chez son employeur. « Au final, la promesse de valeur OSCARh est win win win », précise Frédéric Watine. Le grand groupe explore l'innovation, la start-up peut accélérer sa croissance, et le « talent prêt » s'offre une respiration dans sa carrière et développe de nouvelles compétences digitales.

Casser les frontières

Lancé en janvier 2016, le dispositif a déjà séduit de grandes enseignes, dans le secteur de la banque, de l'énergie ou encore de la cosmétique. Carrefour propose depuis un mois ce programme à ses « graduate dirigeants » et « graduate digitaux ». « Les participants pourront se frotter à l'environnement de travail rapide et agile des start-up, et apporter leurs compétences corporate type KPI, tableaux de bord, plan marketing, analyse financière... » explique Isabelle Calvez, DRH de Carrefour France. L'ambition d'OSCARh est de casser les frontières traditionnelles des entreprises. « Promouvoir la mobilité externe est une idée en rupture, mais les premiers résultats côté business et côté talents nous aident à évangéliser start-up et grands groupes », conclut Frédéric Watine. — J. L. B.

Tour d'horizon des nommés

CATÉGORIE INNOVATION RH

Colas : le premier festival de cinéma d'entreprise

Pourquoi ne pas convier les stagiaires et alternants à se muer en réalisateur ? C'est le pari qu'a fait le groupe Colas en créant, en 2011, le premier festival de cinéma d'entreprise. Le principe : inviter les jeunes recrues, en France comme à l'international, à réaliser de courtes vidéos relatant leur expérience au sein de la société. Un concours organisé chaque année récompense les participants. Dans un secteur, le BTP, qui constitue un recruteur majeur, cette invitation à l'audace et à la créativité se révèle être un vecteur d'attractivité pour la marque employeur.

Solvay : un accord d'intéressement mondial

Solvay a signé un accord d'intéressement pour le versement annuel d'une prime au bénéfice de ses 18.000 salariés travaillant dans 52 pays. Au titre de 2016, un budget de 12 millions d'euros a été prévu. Cette initiative a été négociée par un accord avec le Solvay Global Forum, instance de dialogue social à l'échelle internationale. Cette entité, distincte du comité d'entreprise européen, est composée de 8 représentants provenant de 7 pays. Elle offre notamment aux représentants syndicaux l'accès aux plus hauts dirigeants du groupe, dont le PDG, Jean-Pierre Clamateur.

CATÉGORIE INNOVATION RSE

Bristol-Myers Squibb : accompagner les salariés atteints du cancer

Entreprise biopharmaceutique qui développe des médicaments innovants contre les maladies graves (cancers, hépatites...), Bristol-Myers Squibb (BMS) entend mettre la science au service des patients. Des patients qui sont parfois ses propres collaborateurs. Ainsi, au côté de l'association Cancer@Work, BMS a lancé une démarche inédite d'innovation collaborative avec les salariés, qui ont été invités, au sein d'un « lab », à

partager leurs idées pour accompagner les équipes touchées par la maladie.

STEF : l'insertion à l'échelle européenne

Spécialiste européen de la logistique du froid, STEF compte 16.000 collaborateurs implantés dans 7 pays d'Europe. Ainsi, lorsque le groupe s'engage en matière de RSE, il le fait à l'échelle du continent. Un de ses axes privilégiés concerne l'accès à l'emploi des jeunes. Dans le cadre de l'opération Mois de l'insertion professionnelle des jeunes, STEF accueille des profils âgés de 16 à 25 ans issus d'associations et d'écoles partenaires, dans le but, notamment, de les accompagner dans leur orientation professionnelle et leur recherche d'emploi.

CATÉGORIE HUMAN UP

Une Vie de Famille : un outil propédeutique

Trouver une baby-sitter, une assistante maternelle, une garde partagée... Cela concerne aussi l'employeur : un problème de nouveau peut générer quatre heures d'inefficacité au travail (retard du collaborateur, interruption de la journée, stress...). Uneviedefamille.fr, premier réseau internet d'entreprises de garde d'enfants, aide les organisations à faciliter la vie de leurs salariés-parents. Le principe : la société paie un abonnement à la plate-forme où les collaborateurs peuvent diffuser leur annonce et consulter les profils de professionnels.

Jobbers : la conciergerie 3.0

La conciergerie d'entreprise ne se limite plus à des chemises repassées livrées sur le lieu de travail. Jobbers ouvre considérablement le champ des possibles (refaire sa carte grise, prendre rendez-vous chez le médecin, organiser un déménagement...) et propose un service digitalisé, accessible 24h/24 et 7j/7, par SMS ou sur l'application mobile. L'offre n'est pas anecdotique : les collaborateurs consacrent en moyenne 50 minutes quotidiennes à la gestion de problèmes personnels, ce qui correspond à 10 % de productivité en moins. ■