

Les Echos SPÉCIAL

MANAGEMENT

Interview Serge Morelli, PDG d'AXA Assistance, lauréat 2015 du grand prix du Cercle Humania // p. 42 | **Prix Innovation RH** Un outil pour mesurer la performance RH des filiales // p. 43 | **Prix Innovation RSE** Un programme de branche sur le développement durable // p. 43 |

PALMARÈS // Jeudi 1^{er} octobre étaient remis les prix du Cercle Humania, dédiés aux professionnels des ressources humaines, dont « Les Echos » sont partenaires. Le palmarès 2015 met en avant le rôle stratégique des RH dans des entreprises en transformation.

Ressources humaines et RSE au cœur de la mutation des entreprises

Julie Le Botzer

La frontière entre ressources humaines (RH) et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'estompe. « Toutes deux investissent le champ du social en suivant un objectif commun, le progrès collectif », constate Frank Bournoks, directeur général d'ESCP Europe, membre du jury 2015 du Cercle Humania qui remettrait, hier, pour la quatrième année d'affilée*, ses trois prix (Grand Prix du DRH devenu président, Prix Innovation RH, Prix Innovation RSE). Illustration de cette tendance d'imbrication entre les sujets RH et les initiatives RSE, le contenu des 30 dossiers de candidature reçus cette année. « Nombre de projets présentés étaient hybrides, concernant à la fois les collaborateurs et l'environnement global de l'entreprise », indique Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania, association qui fédère plus de 600 DRH de moyennes et grandes entreprises.

Le réseau, levier de réussite Outre ce rapprochement entre enjeux RH et RSE, plusieurs grandes tendances sont confirmées. Par exemple, le fait que le DRH conso-



liser son rôle de partenaire stratégique – tel Serge Morelli, ancien DRH devenu PDG d'AXA Assistance, lire page 42 –, œuvrant au pilotage des grands chantiers de l'entreprise comme la transformation, la dématérialisation, la globalisation... « C'est d'ailleurs un des autres enseignements de ce podium 2015 : les RH s'appréhendent désormais à l'échelle internationale, comme l'illustrent les démarches de Bouygues Bâtiment International et de L'Oréal », pointe Frank Bournoks (lire page 43). Autre constat : le réseau est

perçu comme un levier de réussite. Les initiatives de la Fédération des entreprises de propreté et de Nespresso (lire page 43) montrent que mener des actions collectivement, en fédérant des acteurs du même secteur d'activité, est un moteur pour de plus en plus d'organisations. Enfin, qu'il s'agisse de programme RH ou RSE, le capital humain, avec tout ce qu'il suppose de compétences et de diversité, est l'objet de toutes les attentions, comme chez SNCF Transilien ou encore PSA. « Nous avons l'illustra-

tion que la RH et la RSE sont des sujets de conviction, en grande intimité avec les valeurs de l'entreprise, estime Frank Bournoks. Surtout, les entreprises nous prouvent qu'elles sont agiles, qu'elles savent s'adapter et créer des outils en réponse à des problématiques de plus en plus complexes. » C'est souvent de la complexité que naît l'innovation.

* La remise des prix 2015 s'est tenue sous l'égide des quatre partenaires historiques : La Poste, Promaut Briens, Humanis et « Les Echos ».

Les nouveaux outils d'une DRH performante

La dernière étude du Cercle Humania, réalisée en partenariat avec l'Aphec et conduite par Kurt Salmon, analyse ce que peut être la « performance RH » dans les entreprises d'aujourd'hui.

Qu'est-ce que la performance RH ? Qu'est-ce qu'une fonction RH performante ? La dernière étude RH du Cercle Humania* s'est penchée sur ces questions. Ce qui en ressort, c'est que, malgré les impératifs de transformation, de dématérialisation, d'innovation ou encore de conformité réglementaire, le curseur se pose sur l'humain. La preuve en chiffres... Les répondants citent, comme priorités majeures, la gestion des carrières (87 %), dont la qualité du recrutement, le maintien des compétences ainsi que l'employabilité : la maîtrise des effectifs (75 %) dont le pilotage des effectifs et la gestion des mobilités internes ; et, enfin, les enjeux sociétaux (75 %) liés à la diversité, aux nouveaux modes de travail et aux aspects générationnels.

« La performance RH reste cependant évaluée au travers de critères d'efficacité opérationnelle et économique, mais de nouveaux leviers existent pour y parvenir, notamment le digital et la qualité de vie au travail (QVT) », observe Yves Synold, associé au sein de l'équipe RH-Management

de Kurt Salmon, cabinet qui a conduit cette étude.

Deuxième enseignement : le repositionnement de la fonction RH au sein des organisations. « Les équipes RH sont passées d'une relation client-fournisseur à une approche partenaire métiers, avec un rôle de conseil et d'accompagnement du business dans l'atteinte de ses objectifs, tout en mettant les collaborateurs au centre », pointe Sibylle Quéré-Becker, directrice du développement social d'AXA France, entreprise partenaire du Cercle Humania, et qui a piloté la réalisation de cette étude conjointement avec Kurt Salmon.

La clef de la communication Pour créer une synergie avec les opérationnels, la DRH se doit ainsi d'avoir une bonne connaissance des métiers et de leurs priorités, et de s'ouvrir à son écosystème dans la mesure où la fonction RH mobilise non seulement la DRH mais aussi l'ensemble de la ligne managériale. Elle doit également développer une approche segmentée par population. Dans cette optique, de plus en plus d'organisations mettent en place des enquêtes internes de satisfaction (65 % des répondants y ont recours). Par contre, les dispositifs de mesure de la performance RH ne concernent pas la majorité des entreprises interrogées (49 % en sont équipées).

Autre outil permettant à la DRH de se positionner en business partner, de gagner en légitimité et d'accompagner de façon plus fluide les transformations : la communication. « Communiquer sur ses actions et projets est essentiel, aujourd'hui, pour la fonction RH, aussi bien en interne qu'en externe pour mettre en avant le sens de ses actions auprès des collaborateurs et valoriser la marque employeur afin d'attirer et de garder les talents », souligne Sibylle Quéré-Becker.

Enfin, le pilotage de la performance RH ne peut plus être abordé sans un dispositif organisationnel spécifique. « Les nouvelles possibilités offertes par le digital, en particulier le Big Data, accélèrent la maturité de la fonction de contrôle de gestion social qui a basculé dans la dimension prospective et apporte enfin aux DRH les moyens d'un véritable pilotage de leur action », indique Yves Synold. Au global, les nouveaux mots clefs de la fonction RH semblent donc être fluidité, visibilité, agilité et, surtout, adaptabilité. — J. L. B.

* Méthodologie : étude réalisée en juin 2015 auprès des DRH, de moyennes et grandes entreprises, membres du Cercle Humania (les résultats seront disponibles en décembre 2015). Les répondants sont au nombre de 59 et représentent 47 organisations privées ou publiques.



Vous embauchez des travailleurs handicapés ?



Faites le choix de l'alternance avec l'Agefiph !

L'Agefiph, votre partenaire pour le recrutement d'une personne handicapée en contrat de professionnalisation ou en apprentissage, vous propose :

- Un accompagnement pour vous aider dans la sélection de votre futur collaborateur.
- Des aides financières selon la durée du contrat.
- Des aides financières, en cas de recrutement à l'issue de la période d'apprentissage.

AVEC L'AGEFIPH, DÉCOUVREZ LES « NOUVEAUX MÉTIERS, NOUVEAUX HORIZONS »

LORS DE LA 19^{ÈME} SEMAINE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES, DU 16 AU 22 NOVEMBRE 2015.






INTERVIEW // SERGE MORELLI PDG d'AXA Assistance

« Les RH amènent à beaucoup développer l'écoute »

● Serge Morelli remporte le quatrième grand prix du Cercle Humania.

Propos recueillis par
Cécile Desjardins

Après Nonce Paolini de TFI en 2012, Françoise Descheemaeker, du groupe Safran, en 2013 et Philippe Gas, président de Shanghai Disney Resort, en 2014, c'est le PDG d'AXA Assistance, Serge Morelli, qui remporte le quatrième grand prix du Cercle Humania, distinguant des DRH devenus présidents. Ce distinguant, qui a l'expérience des chantiers de transformation de l'entreprise, affirme d'ailleurs : « J'aime aller vers des territoires inexplorés. »

Quels domaines vous faisaient rêver lorsque vous étiez jeune ? A dix-huit ans, comme tout le monde, je rêvais d'un métier... La mode à l'époque, c'était de devenir vétérinaire, et bien moi je voulais devenir ingénieur géologue en raison de ma passion pour la recherche de minéraux et de fossiles. Pourquoi ? Simplement parce que c'est un métier qui s'inscrit dans une échelle de temps et d'espace qui nous dépasse. Mais finalement, je me suis rendu compte sur le terrain que, je n'étais pas fait pour devenir un spécialiste : je voulais aller vers les autres. Quand on est jeune, les passions priment car nous n'avons aucune idée de ce que peuvent représenter concrètement les fonctions d'une entreprise. Avec l'expérience, cela s'inverse et j'ai compris que ce qui me plaisait par-dessus tout c'était de manager. On peut toutefois établir un parallèle entre ma formation initiale et les fonctions de manager : pour comprendre le passé, le géologue procède à des sondages réguliers, comme doit le faire

le manager pour s'assurer de la mise en place opérationnelle de sa vision stratégique. Dans les deux cas, il faut aller voir au-delà de la surface ce qui se passe en profondeur.

Quand avez-vous compris que vous vouliez manager ?
Après avoir travaillé pendant trois ans dans le domaine de la prospection minière et de la géophysique, j'ai évolué vers le conseil informatique puis j'ai rejoint le groupe Crédit du Nord, qui développait - avec pas mal

Le DRH d'aujourd'hui est un véritable partenaire du développement de la stratégie.

Cela implique une très bonne entente avec son DG.

d'avance - une banque à distance. C'était l'époque du Minitel ! A vingt-huit ans, je me suis retrouvé en charge du développement informatique des services de banque à domicile et de la monétique, avec une quarantaine de personnes sous ma responsabilité et un budget de l'ordre de 30 millions de francs, ce qui était énorme à l'époque. C'est là que j'ai réalisé que ce qui m'intéressait, c'était de manager. Quel que soit le secteur. J'ai pris goût à l'envie d'entraîner les autres, de les convaincre, de leur donner envie, mais aussi d'imaginer, d'innover, de transformer la façon de faire. J'aime relever des challenges, faire des choses nou-

velles et aller vers des territoires inexplorés. Et surtout, montrer un drapeau à mon équipe et lui dire : « On va aller le prendre ! »

Comment êtes-vous arrivé dans les ressources humaines ?

Pour être tout à fait honnête, cela m'est véritablement tombé dessus. J'occupais un poste de direction régionale au sein d'AXA et je ne considérais vraiment pas que les ressources humaines étaient pour moi, car je ne suis pas quelqu'un de très patient. En plus, la période était très délicate, le groupe menait un projet de création d'une succursale au Maroc qui suscitait alors une très forte tension. J'ai hésité plusieurs jours avant d'accepter mais je me suis dit que c'était l'occasion d'apprendre des choses nouvelles. Et puis, il faut croire que j'aime les situations difficiles.

Comment cela s'est-il passé ?

J'ai vécu les premiers mois littéralement comme un enfer. Mais, comme le dit Winston Churchill, « si tu traverses l'enfer, continue d'avancer ». En tant que DRH, il m'a fallu ouvrir énormément de portes avant de trouver la bonne voie pour faire avancer les négociations : les relations avec les syndicats sont d'ailleurs la meilleure école de négociation au monde ! Il a fallu neuf mois pour aboutir mais nous avons réussi à construire, ensemble, dans une relation apaisée. J'ai la conviction que chacun doit faire son métier. De notre côté, nous devons faire partager la stratégie de l'entreprise aux représentants du personnel pour qu'ils puissent défendre les salariés qu'ils représentent en con-

naissance de cause : c'est ainsi que l'on peut avancer dans une bonne dynamique.

Comment voyez-vous le rôle du DRH ?

On est loin désormais du « chef du personnel » à l'ancienne. Toute la valeur du DRH d'aujourd'hui est dans la compréhension, non seulement de la stratégie business, mais aussi de ce qu'elle implique sur le corps social, sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est en fonction de cette analyse qu'il lui faut prendre ses décisions, en matière d'augmentation, de développement des compétences, de formation, de recrutement - car il faut toujours veiller à intégrer du sang neuf dans l'entreprise - voire parfois d'accepter de se séparer de certains collaborateurs. La stratégie doit pouvoir ensuite être exécutée en harmonie avec le corps social, et si tel n'est pas le cas, le DRH doit faire remonter l'information et proposer une autre route - parfois un chemin de traverse - pour embarquer le plus de monde et donner ainsi plus de traction.

Le DRH d'aujourd'hui est un véritable partenaire du développement de la stratégie. Cela implique une très bonne entente entre le DRH et son DG, un climat de confiance totale : il faut pouvoir dire à son patron ce que l'on pense et éventuellement l'avertir de ce qui se passe sur le terrain.
Aujourd'hui, c'est aussi ce que j'attends de mon DRH : je l'ai choisi parce que c'est un peu une « grande gueule ». Il est proche de moi dans la philosophie, même s'il est très différent dans l'approche des sujets et la façon de faire. Mais c'est de la diversité d'une équipe que naît sa perfor-



Géologue de formation, DRH puis PDG, Serge Morelli aime aller « vers des territoires inexplorés ». Photo Pascal Sittler/REA

Son parcours

manance : on s'enrichit davantage de gens différents que de gens qui nous ressemblent.

Qu'est-ce que vos années RH vous ont apporté ?

Les RH amènent à beaucoup développer l'écoute. Il faut séparer le grain de l'ivraie, de façon objective : les syndicats ont parfois raison, certains managers peuvent parfois avoir tort et vice versa. Grâce à la RH, je me suis donc retrouvé moins pétrifié de certitudes. J'ai aussi appris à prendre du recul, alors que j'avais un peu tendance à me jeter systématiquement dans l'arène. Quand on doit prendre une décision, il vaut mieux prendre le temps de se nourrir de la réflexion des autres et analyser toutes les facettes du problème : cela permet d'être plus percutant, tant dans la décision que dans la communication qui l'entoure.



L'intégralité de l'interview sur lesechos.fr/

Géologue de formation, Serge Morelli est ingénieur de l'Ecole supérieure de l'énergie et des matériaux (Polytech Orléans) et titulaire d'un DEA & DESS de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris. Il a commencé sa carrière dans la prospection minière et l'exploration pétrolière, avant de basculer dans l'informatique. Il rejoint alors le groupe Unilog, puis le Crédit du Nord, en 1987, en tant que responsable des systèmes d'information de la banque à domicile et monétique. En 1992, il rejoint AXA France pour en devenir en 2001 le DSI et, en 2003, directeur général de la Région Ouest. Il est nommé, en 2006, DRH et de la communication d'AXA France. Il est PDG d'AXA Assistance depuis 2009.

peugeot.fr

FRANCE

PEUGEOT 508 RXH BlueHDi
LA ROUTE EST SON TERRITOIRE

NOUVEAU MOTEUR 2.0L BlueHDi 180
NOUVELLE BOÎTE AUTOMATIQUE 6 RAPPORTS
NAVIGATION AVEC ÉCRAN TACTILE

PEUGEOT RECHERCHE TOTAL Moteur 2.0L BlueHDi 180 EAT6 - consommation mixte en l/100 km : 4,6; émissions de CO₂ en g/km : 119

Découvrez le style distinctif de la Peugeot 508 RXH BlueHDi, et laissez-vous séduire par son nouveau moteur Euro 6 2.0L BlueHDi 180 EAT6 (équipé de la nouvelle boîte automatique 6 rapports) qui procure un excellent agrément de conduite et une consommation de carburant réduite (par rapport aux motorisations Euro 5) comparable à celle des meilleures boîtes de vitesses manuelles. Couplée au Stop and Start, la technologie BlueHDi permet également d'éliminer jusqu'à 90 % des oxydes d'azote (NOx) dans l'air mais aussi d'éliminer 99,9 % des particules fines, tout en optimisant les émissions de CO₂. La Peugeot 508 RXH est également disponible en version Hybrid4.

PEUGEOT 508 RXH BlueHDi

MOTION & EMOTION



Prix Innovation RH

Bouygues Bâtiment International un outil pour mesurer la performance RH des filiales

Bouygues Bâtiment International a créé un indicateur de développement RH.

L'outil permet d'harmoniser les pratiques et de structurer les progrès de toutes ses filiales.

Julie Le Botzer

Bouygues Bâtiment International, ce sont des implantations dans 25 pays, soient près de 18.000 collaborateurs. Cette entité de Bouygues Construction spécialisée dans les projets à l'international est implantée dans des pays qui ne se ressemblent ni en termes de localisation ni en termes de développement. « Mais malgré cette diversité territoriale, nous souhaitons créer une convergence en matière de ressources humaines, l'objectif étant de garantir aux collaborateurs les mêmes fon-

mentaux RH et les mêmes opportunités de développement de carrière, quel que soit le pays où ils sont employés », explique Stéphane Vallée, le DRH de Bouygues Bâtiment International.

Au-delà des disparités géographiques, il s'agit de prendre également en compte la culture d'entreprise de chaque filiale car, si certaines ont été créées de A jusqu'à Z par Bouygues Bâtiment International, nombre d'entre elles sont le fruit d'acquisition. « L'histoire, le vécu, le management, l'organisation, tout cela est à l'origine très disparate, pointe Stéphane Vallée. D'où l'idée de créer un outil commun à toutes nos filiales pour porter le sujet du pilotage de la politique RH partout dans le monde. »

L'équipe RH de Bouygues Bâtiment International s'est attelée, dans un premier temps, à lister les fondamentaux de l'entreprise. Au nombre de 19, ils portent sur des questions aussi variées que l'identification des hauts potentiels, la formation, les relations écoles, l'épar-

gne salariale, la diversité... « Les fondamentaux n'ayant pas tous le même poids, nous avons fait un effort de pondération en attribuant à chacun un coefficient allant de 5 (fondamental) à 2 (moins fondamental) », précise Stéphane Vallée. Pour chaque critère, quatre niveaux correspondent aux différentes étapes de développement : excellence, maturité, déploiement et inexistence.

Des pistes concrètes d'amélioration

« Cela permet de chiffrer l'abstrait, aime à dire Stéphane Vallée. Mais surtout, ce dispositif est très reconnu en interne : d'une part, parce que l'évaluation se fait sous la forme d'une discussion et pas d'un audit formel, même si des éléments de preuve sont demandés ; d'autre part, parce que l'évaluation ne se limite pas à la notation, elle comprend l'identification des points forts et points faibles, avec des pistes concrètes d'amélioration. » « Preuve de l'intérêt de nos équipes, les patrons de

filiales sont bien sûr intéressés par leur CA et leurs résultats, mais aussi par leur score à l'indice RH ! » observe encore le DRH.

Bouygues Bâtiment International constate des bénéfices divers depuis la mise en place de cet indicateur : valorisation de la marque employeur, pour recruter de nouveaux talents, pour fidéliser les collaborateurs déjà en poste ; enthousiasme, dans les filiales, à bénéficier d'un outil structurant permettant de tracer les progrès, notamment pour le patron opérationnel qui en dispose. Illustration du plébiscite de l'outil : développé par Bouygues Bâtiment International, l'indicateur va être déployé à l'échelle du Groupe Bouygues Construction, soit 55 000 collaborateurs. « Mais cet indicateur n'est pas dédié au seul secteur de la construction. Nous l'avons expérimenté au sein de la société qui exploite un complexe culturel, construit par nos soins, et il s'est révélé aussi pertinent que performant », conclut Stéphane Vallée. ■



Développé par l'entité en charge des projets internationaux, l'indicateur RH va être déployé à l'échelle du Groupe Bouygues Construction, soit 55.000 collaborateurs. Photo Fred Marvaux/RÉA



- Ce que nous apprennent les autres nominés : L'Oréal et PSA pour le prix Innovation RH ; SNCF et Neopress pour le prix Innovation RSE sur lesechos.fr
- La liste des membres du Jury sur lesechos.fr/

Prix Innovation RSE

Fédération des entreprises de propreté un programme de branche sur le développement durable

Formation, autodiagnostic, supports pédagogiques... La Fédération des entreprises de propreté (FEP) a lancé une palette de dispositifs.

Elle accompagne les entreprises de son secteur dans une démarche de développement durable.



Les dispositifs mis en œuvre par la FEP accompagnent aussi bien les dirigeants que les agents de propreté. Photo Shutterstock

Elles interviennent, quotidiennement, dans tous les secteurs de l'économie, pour réaliser une mission d'hygiène, de sécurité sanitaire, d'amélioration de l'environnement intérieur des bâtiments... Les 32.000 entreprises de propreté françaises ont, depuis longtemps, investi le champ social du développement durable. C'est donc tout naturellement que, dès 2007, la Fédération des entreprises de propreté (FEP) a intégré les deux autres dimensions, économique et environnementale, du développement durable.

Des actions simples pour les PME

« La clé de voûte de notre démarche était bien entendu de définir un modèle économique durable et rentable, reposant sur des actions simples et efficaces car destinées essentiellement à des PME », explique Bertrand Castagné, président de la commission sociale de la FEP. En tout premier lieu a été créé un comité consultatif des parties prenantes, organe libre et critique, dont la mission est de rendre compte des actions, mais aussi d'émettre des recommandations.

Ce comité a participé à l'élaboration d'un programme global, qui compte 51 actions et répond à cinq grands objectifs : renforcer l'engagement social, préserver l'environnement, assurer un développement économique durable, améliorer la gouvernance des entreprises et renforcer les partenariats avec les parties prenantes. Ensuite, pas à pas, étape par étape, la FEP a développé toute une palette de dispositifs, pour accompagner tous les acteurs des entreprises, du dirigeant à l'agent de propreté. « Chaque entreprise identifie les initiatives qu'elle juge prioritaires et détermine un plan d'action. Et nous mettons à sa disposition divers dispositifs pour l'accompagner dans la

mise en œuvre de sa démarche », indique Isabelle Perru-Poupon, directrice développement durable de la FEP.

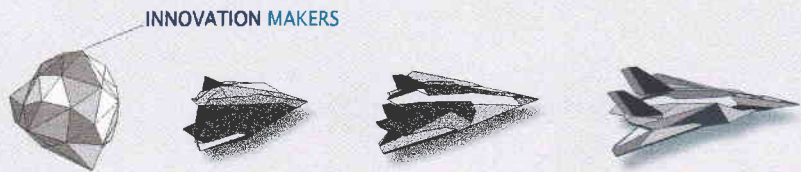
Ces dispositifs, quels sont-ils ? Une formation-action sur cinq jours, pour aider le chef d'entreprise à réaliser un diagnostic et à définir un plan d'action. Un outil Web d'autodiagnostic et de reporting, accessible. Des ateliers et supports pédagogiques à destination des salariés. Une plate-forme en ligne pour faire un bilan carbone, baptisée « Carbon Artik ». Des Clubs Développement durable pour que les chefs d'entreprise se rencontrent et partagent les bonnes pratiques. Ou encore une offre de prestation de tri et précollecte des déchets tertiaires, qui sera opérationnelle en 2016.

350 entreprises accompagnées

A ce jour, plus de 350 entreprises – soient plus de 300.000 salariés représentant 70 % des effectifs de la propreté – ont adopté ces dispositifs. « Dans une enquête menée auprès de nos adhérents, la plupart indiquent que le développement durable améliore leur performance », souligne Isabelle Perru-Poupon. Autre motivation : les entreprises invoquent l'éthique. « Le développement durable est une source d'engagement très positive », pointe la directrice développement durable de la FEP. — J. L. B.

Et si vous transformiez une idée en innovation ?

Rejoignez les Innovation Makers* *



Chez Altran, transformer une idée en innovation est notre raison d'être depuis plus de 30 ans. C'est la fierté de nos 23 000 Innovation Makers* à travers le monde. Si vous aussi, vous aimez relever des défis, si vous souhaitez vivre une aventure humaine et technologique unique : venez inventer le futur avec nous, devenez un Innovation Maker* ! Rejoignez le leader mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée sur www.altran.fr

www.altran.fr

ALTRAN

* Collaborateurs d'Altran

by heavens.fr