

LE FIGARO économie

François Nogué,
DRH de
l'année 2011



© Eric Bernard Josselin

Le jury du Trophée organisé par Hudson, le Figaro Economie et Cadremploi récompense le DRH de la SNCF.
Le Prix de l'Initiative RH est quant à lui attribué à Alstom.

Organisateurs :

LE FIGARO
économie

Hudson

Cadremploi.fr

2 Trophée du DRH de l'année

Trophée du DRH de l'année et Prix de l'Initiative RH : le coup d'envoi

Le Trophée du DRH de l'année et le prix de l'initiative RH 2011, organisés par la société de conseil en recrutement Hudson et le Figaro Economie, seront décernés le 6 juin prochain Salle Wagram à Paris. Pour sa 15^e édition, le Trophée distinguera le parcours d'un DRH nommé par les 15 DRH et Directeurs Généraux de grandes entreprises membres du jury. La 6^e édition du Prix de l'Initiative RH récompense une action RH. Des étudiants de l'Essec, de l'université Paris-Dauphine et du CFFOP* sont associés au jury. « Sur les 20 dossiers retenus, 5 ont été présélectionnés cette année, contre 3 en général, preuve de la qualité des initiatives, toutes emblématiques des grandes thématiques RH », déclare Valérie Delpit, manager chez Hudson.

Les dossiers sélectionnés montrent les préoccupations récurrentes des entreprises : attirer et fidéliser la génération Y, remotiver des salariés démotivés par la crise, faire émerger la démarche RH dans des entreprises qui ne possédaient pas de direction spécifique pour

recruter et fidéliser... Si les problématiques demeurent, des approches sont innovantes : « Les nouvelles technologies modifient et stimulent la marque employeur et la communication RH, relève Valérie Delpit. Les questions de diversité ou de transmission du savoir s'accompagnent d'un dialogue social renouvelé. » Coup de projecteur sur les 5 initiatives sélectionnées.

Cohésion interne : une campagne de communication originale

Comment remobiliser des équipes stressées et démotivées après une crise ayant entraîné une baisse d'activité et des changements d'organisation ? En 2010, la chaîne de prêt-à-porter féminin Mim lance une campagne marketing « Mim c'est nous ! » Objectifs : retrouver la cohésion interne et redonner de l'attractivité à la marque. Les salariés deviennent les mannequins de l'enseigne, ils sont aussi mis en avant sur le site de recrutement. L'opération a fédéré les collaborateurs, s'est traduite par une forte augmentation des visites du site de recrute-

ment, et une meilleure adéquation des candidatures.

Marque employeur et génération Y

Difficile d'attirer des talents européens, nord-européens notamment, et de sensibiliser la génération Y. Pour y parvenir, Disneyland Paris a eu l'idée d'associer sa session de recrutement à un événement culturel. Un illustrateur finlandais célèbre a donné le coup d'envoi de l'opération et crée 4 œuvres autour de la diversité culturelle. En faisant le choix d'aller chercher les jeunes sur leur terrain, Disneyland Paris a réussi son pari. Il a réalisé plus de 1 200 entretiens pendant l'événement, retenu 805 candidats (il en espérait 300), tissé des partenariats avec des écoles et le réseau EURES**.

Partage des connaissances

Capitalisation et transfert des connaissances sont clés pour une industrie de haute technologie comme Alstom (96 000 salariés dans 70 pays). La pyramide des âges et les départs en retraite y incitent également. Alstom Université (AU) a lancé une plateforme

vidéo éducative sur intranet, « AUtube », destinée aux employés. Ils peuvent créer des vidéos pour partager leurs compétences, leurs bonnes pratiques et poster des commentaires... Au-delà de ces échanges, la démarche encourage la collaboration au sens large.

La logique est la même à La Poste Courier (165 000 personnes). La direction voulait développer la circulation accélérée des savoirs et savoir-faire de ses employés, tout en favorisant l'évolution culturelle des managers. Elle a mis en place en 2006 un Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs (RERS). Ces « bourses d'échanges » mettent en contact 2 personnes, en face à face, par téléphone ou via un site. Un animateur local suit la vie du réseau. 2 000 échanges ont ainsi été réalisés. Pour une large majorité de participants, le RERS a permis d'améliorer la maîtrise de la fonction et la contribution aux résultats de l'entreprise, et a donné du

contenu à l'esprit d'équipe.

Mixité et compétences à l'échelle européenne

En 2006 Areva signait un accord groupe européen en faveur de l'égalité des chances. Pour accompagner son déploiement, il lançait le projet Odeo*** pour l'égalité hommes-femmes et l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Son ambition : rassembler une diversité d'acteurs à l'échelle européenne, dont les partenaires sociaux. Les équipes RH ont relayé ce déploiement. Aujourd'hui organisations syndicales et représentants du personnel sont associés à tous les échelons, les salariés européens sensibilisés, via des séminaires, ateliers... réguliers, avec un impact fort en matière de mixité et de handicap au sein du groupe.

Christine Piédalu

* Ciffop : Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel. Master 2 à Paris II en gestion des RH et relations du Travail
 ** Le portail européen sur la mobilité de l'emploi
 *** Open Dialogue Through Equal Opportunities

3 questions à...

Laurent CHEN, – PRÉSIDENT DE HUDSON EUROPE CONTINENTALE
 « Le DRH capable de préserver les équilibres est un partenaire d'excellence pour la gouvernance de l'entreprise »

Que représentent les deux prix décernés le 6 juin prochain ?

Le Trophée du DRH de l'année reconnaît une personnalité de la profession qui a su tout au long de sa carrière se distinguer dans la manière d'appréhender les différents défis des RH et qui a réussi à faire de la fonction un poste stratégique pour l'entreprise. Le Prix de l'Initiative RH illustre le dynamisme des actions RH. C'est un terreau d'innovation et de partage d'expériences.

Quel est le métier du DRH aujourd'hui ?

La crise a accéléré les chan-

gements, amplifié certains comportements. Dans un contexte de sortie de crise, les entreprises se doivent d'innover et les compétences évoluent. Le DRH doit recruter de nouveaux talents, apporter des réponses aux situations de stress, aux frustrations, aux attentes de ceux qui ont fait le dos rond en période difficile et gérer les équipes intergénération. Celui qui peut préserver les équilibres dans ce contexte est un partenaire d'excellence pour la gouvernance de l'entreprise.

Quel rôle doivent jouer les équipes RH ?



Un rôle de stabilisateur. Ces changements, ces déséquilibres renforcent en même temps un besoin de management de proximité, d'encadrement. Equipes opérationnelles et équipes RH doivent y répondre.

Propos recueillis par C. Pi.

Les membres du jury 2011

Jury présidé par Nonce Paolini, PDG de TF1
 Lauréat du Trophée du DRH de l'année 2000

Philippe Bouquet-Nadaud (CEGELEC)	Anne Gautier (GUERLAIN)
Claude Caverivière (ERIS)	Hubert Mongon (Mc DONALD'S)
Catherine Chouard (CATHERINE CHOUARD CONSEIL)	Franck Mouglin (VINCI)
Catherine Djunbushian (SODIAAL)	Olivier Sastre (CLUB MÉDITERRANÉE)
Nathalie Drouet (CELIO)	Josette Théophile (MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION)
Patrick Dubert (ALSTOM)	Jean-François Verdier (DGAFP)
Geoffroy Fourgeaud (VOYAGES SNCF)	Jean-Louis Vincent (GEODIS)
	Philippe Vivien (AREVA)

Avec la participation au Prix de l'Initiative RH des étudiants en 3^e cycle RH de Dauphine, du CFFOP, de l'Essec et de Marie-Christine Jung, Déléguée Générale de l'Observatoire National de l'Innovation Publique.

Les lauréats des précédentes éditions du DRH de l'année

- 2010 : Philippe VIVIEN – AREVA
- 2009 : Hubert MONGON – MCDONALD'S
- 2008 : Josette THEOPHILE – RATP
- 2007 : Patrick DUBERT – ALSTOM
- 2006 : Christian HERRAULT – LAFARGE
- 2005 : Jean-François PILLIARD – SCHNEIDER ELECTRIC
- 2004 : Catherine CHOUARD – ELIOR
- 2003 : Bernard LE MEE – BNP PARIBAS
- 2002 : Philippe BOUQUET – NADAUD – CEGELEC
- 2001 : Jean-Luc VERGNE – PSA PEUGEOT – CITROEN
- 2000 : Nonce PAOLINI – TF1
- 1999 : Volker BÜRING – ACCOR
- 1998 : Christian IZARD – VEDIORBIS
- 1997 : Hubert STRAUSS – AXA COURTAGE

Alstom : Prix de l'Initiative RH 2011

Le Prix de l'Initiative RH 2011 a été décerné à Alstom pour sa plateforme vidéo éducative. Comment favoriser le partage des connaissances, les échanges d'idées, les expériences entre collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie ? Un véritable défi pour le leader des infrastructures de production et de transmission d'électricité, présent dans 70 pays, avec près de 96 000 personnes.

Lancée en septembre 2010, AU Tube (Alstom University

Tube) est développée sur l'intranet d'Alstom. « Une initiative précédente nous avait montré que l'organisation était mature pour utiliser les nouveaux usages collaboratifs. D'autre part, les départs à la retraite de collaborateurs, le nombre d'ingénieurs de moins de 5 ans d'ancienneté incitaient à trouver un outil favorisant l'innovation et la capitalisation des savoirs », explique Walfa Chouki, Community Networks Manager au sein d'Alstom University.

AU a largement communiqué pour faire connaître la plateforme et encourager les employés à se lancer. Le principe est simple : ils peuvent réaliser des vidéos amateurs avec leur téléphone portable, leur appareil photo, sur tout type de contenu à condition que celui-ci soit très opérationnel et relié à l'activité. Les vidéos ne doivent pas excéder 5 minutes. Les employés peuvent les charger, poster des commentaires, proposer des améliorations, poser des questions, effectuer des

recherches... Le contenu est modéré par un pair.

C'est l'employé d'une usine en Chine qui a envoyé l'une des premières vidéos montrant une astuce simplifiant une technique. Des salariés au Brésil ont aussitôt présenté leur propre technique sur le sujet. Un expatrié brésilien en France a lui proposé les phrases de base à connaître en portugais pour un déplacement professionnel au Brésil. La vidéo la plus regardée explique ce qu'est

une turbine à vapeur de façon simple.

Plus de 107 vidéos ont été réalisées, qui portent sur les astuces liées aux économies à réaliser ; les retours d'expérience ; l'informatique ou les produits du groupe. Quelque 50 000 visites ont été enregistrées. AU vient d'équiper ses 400 campus à travers le monde de caméscopes destinés aux réalisateurs amateurs et teste un canal sécurisé pour les procédures qui concernent son cœur d'expertise.

C. Pi.

Enquête RH : Hudson lève le voile sur le nouveau deal RH

zoom

Retour sur les mutations annoncées dans la gestion du capital humain. Hudson nous livre les premières conclusions de son étude menée auprès de DRH d'entreprises françaises (la version complète de cette étude sortira en septembre).

Loin de les éteindre, la crise a attisé les tensions de la gestion du capital humain inhérentes aux grandes mutations systémiques du monde (innovations tech-

nologiques, globalisation, partage équitable des richesses, développement durable, etc.). Ce faisant, elle offre l'espoir d'une nouvelle donne entre les employés et les employeurs, entre les générations, entre le court et le long terme, où les DRH auront un rôle d'arbitre crucial à jouer.

Cette nouvelle donne repose sur un nouveau modèle d'engagement, notion directement liée à la motivation et à la fidélisation des talents. Ce modèle qui prend forme

et s'impose aux entreprises repose sur trois attentes fortes :

Offrir du sens :

le travail doit être source d'apprentissage et d'expérience enrichissante, à travers une contribution reconnue et validée, à travers un engagement responsable et respectueux.

Protéger la proximité :

plus le contexte et les échanges s'internationalisent et se virtualisent, plus le leadership

doit être proche, ancré dans la réalité immédiate du collaborateur en offrant encadrement, convivialité et transparence.

Gérer les équilibres :

les points de tensions sont multiples (le court et le long terme, la proximité et la globalisation, l'autonomie et la performance, les objectifs personnels et professionnels). L'engagement dans ce new deal reposera sur la capacité à gérer ces points d'équilibre fragiles.

Hudson rencontre près de 20 000 cadres par an, et est aussi témoin privilégié de l'évolution de ce modèle d'engagement. Notre métier s'adapte et intègre l'importance d'un contrat psychologique bien défini entre l'employé et l'employeur, facteur clé de performance future. Le savoir-faire n'est plus suffisant dans l'évaluation des talents, le vouloir-faire est désormais devenu une dimension critique de succès.

Thibaut Gemignani, Directeur Général de FIGARO CLASSIFIEDS

interview

Thibaut Gemignani, vous êtes Directeur Général de FIGARO CLASSIFIEDS, la filiale des Annonces Classées du Groupe FIGARO qui regroupe les activités Emploi, Formation et Immobilier, Pourquoi organiser ces deux Prix ?

Le monde des RH fait partie de l'ADN du GROUPE FIGARO. Nous proposons aux recruteurs des médias et des solutions pour attirer les meilleurs profils : chaque lundi dans les pages du FIGARO ECONOMIE, mais également à travers nos sites emploi et formation, CADREMPLOI, CADRESONLINE, KELJOB

et KELFORMATION. Il était donc naturel et légitime de créer il y a maintenant 15 ans ces Prix avec notre partenaire HUDSON, afin d'illustrer à quel point la réussite des entreprises passe par la qualité de leurs équipes et donc de leur vision des ressources humaines. C'est pourquoi il nous tient à cœur chaque année de mettre en avant le parcours d'un DRH et en lumière un projet RH innovant.

Comment se porte le marché de l'emploi aujourd'hui ?

Le marché de l'emploi se porte mieux, ce qui se traduit par une

croissance de l'ordre de +25% depuis le début de l'année et enfin par la baisse du chômage observée depuis 4 mois. Il existe en effet deux moteurs sur ce marché : le « turnover » et les créations nettes d'emplois. Le premier moteur a redémarré au cours de l'année 2010, entraînant une augmentation du nombre d'offres d'emploi sur Internet, à l'image des résultats du Baromètre KELJOB en progression depuis 15 mois consécutifs. Le deuxième moteur ne redémarre lui que depuis quelques mois, les créations d'emplois étant étroitement

liées à la croissance du PIB. Dans ce contexte, attirer les meilleurs profils et fidéliser ses talents redeviennent des enjeux-clés pour les entreprises. D'autant que, d'après la dernière étude sur « les cadres et le marché de l'emploi » réalisée par l'IFOP pour CADREMPLOI, 41% des cadres ont envisagé de quitter leur entreprise et 31% d'entre eux ont passé un ou plusieurs entretiens au cours des trois derniers mois.

Comment voyez-vous le rôle d'un DRH aujourd'hui ?

C'est un personnage clé dans un Comité de Direction aujourd'



d'hui. Son rôle est de sensibiliser et de faire prendre conscience à la Direction Générale et aux opérationnels des enjeux RH du moment : attractivité, fidélisation, bien-être, diversité... Autant de sujets scrutés de près par les nouvelles générations.

4 Trophée du DRH de l'année

François Nogué, Directeur Général Délégué aux RH du groupe SNCF



« Impulser le changement »

Directeur Général Délégué aux Ressources Humaines du groupe SNCF depuis juin 2006, François Nogué, 55 ans, remporte le Trophée du DRH de l'année 2011. Reprise des recrutements en nombre, construction du groupe actuel, défi de l'ouverture à la concurrence... Retour sur

son action au sein d'une entreprise en pleine mutation.

La voix est posée, le débit rapide car son emploi du temps est chargé. Pourtant François Nogué sait se montrer disponible. Le Prix du DRH de l'année ? Il le reçoit d'abord comme une reconnaissance

par ses pairs des démarches engagées par la SNCF, une reconnaissance des équipes RH qui travaillent avec lui, ensuite seulement comme une marque personnelle liée au rôle clé de sa fonction.

Pas question de se mettre en avant. Pourtant les raisons ne manquent pas. Depuis 2011, le groupe de 245 000 salariés a repris ses recrutements en nombre. Il embauchera cette année au moins 4 500 nouveaux collaborateurs à la SNCF, autant dans ses filiales, soit 9 000 personnes au total. Un décollage qui s'accompagne du recrutement de 3 500 apprentis, pour atteindre les 6 000 alternants par an. Le groupe poursuit également sa politique de diversité.

« Une entreprise comme la nôtre ne peut s'adapter à l'avenir et à son environnement que si elle est ouverte et diverse », assure François Nogué. Mixité dans la féminisation des effectifs, l'apport des profils expérimentés et juniors, l'accent mis sur le recrutement de jeunes issus des zones urbaines sensibles. Des recrutements qui doivent s'articuler avec la mobilité interne. Depuis 2 ans, le groupe a mis en place le dispositif « Nouvelle

dynamique métiers » afin de redéployer les effectifs. La démarche a permis de reconvertir 1 300 à 1 500 personnes par an.

Reprise des recrutements

Autre enjeu et de taille, la constitution du groupe actuel. En l'espace de 3 ans, la SNCF est passée de 160 000 à 245 000 personnes avec notamment l'arrivée de ses filiales Geodis et Keolis, issues du secteur privé. L'organisation interne a été redéployée par branches, mais pas question d'une politique unique. « L'objectif était de réaliser des synergies, des coopérations, précise François Nogué. C'est ce que nous sommes en train de faire, en matière d'emploi notamment. »

L'ouverture à la concurrence qui se profile pour le transport de voyageurs constitue l'enjeu majeur à venir, avec des changements en profondeur forcément déstabilisants pour les salariés. « D'où l'importance de maintenir une cohésion sociale la plus forte possible. Ce qui signifie communiquer sur le sens des évolutions, être à l'écoute des salariés et très vigilant sur la qualité de vie au travail », affirme François Nogué.

L'homme qui a mis en place le service garanti à la SNCF, accompagné l'évolution industrielle du fret ferroviaire..., juge l'esprit d'équipe indispensable. « On n'avance pas, affirme-t-il, dans les rapports de force ». Il place la confiance dans la relation, la culture de l'adaptation, au centre des qualités du DRH. Une fonction qu'il n'a presque jamais quittée.

Diplômé de Sciences Po, docteur en droit et diplômé d'études supérieures en psychologie, il reste 17 ans chez Framatome où il devient DRH, avant d'être recruté par Louis Gallois en 1998, alors PDG de la SNCF. D'abord DRH adjoint, il goûte 5 ans à l'opérationnel comme directeur de la région Paris-Est puis Paris-Nord, avant de prendre ses fonctions actuelles en juin 2006.

Homme de dialogue, il aime allier les contraires. « Un DRH, dit-il, doit avoir l'impatience des résultats, sinon les dossiers s'enterrent, et la conscience du facteur temps. Si l'on ne regarde que les résultats rapides, on peut passer à côté d'évolutions essentielles, parfois peu visibles à court terme. »

Christine Piédalu

3 questions à... Guillaume Pépy - PRÉSIDENT DU GROUPE SNCF

Que représente pour vous le trophée du DRH de l'année reçu par François Nogué ?

C'est une belle reconnaissance ! Pour François Nogué, pour ses équipes, pour les évolutions considérables que vit la SNCF aujourd'hui. Chez nous, les RH sont en première ligne des transformations. Et sur tous les fronts à la fois : emploi et recrutements, gestion des compétences, politiques managériales, dialogue social... Ce

trophée salue le travail quotidien et nous encourage à poursuivre nos efforts, avec un objectif central : viser la « performance globale », qui inclut l'économique, la production, mais aussi l'homme au travail. La SNCF est soucieuse de son « empreinte sociale » tout autant que de ses résultats économiques et de son « empreinte carbone ».

De quelles avancées êtes-vous le plus satisfait ?

Avec François Nogué, nous avons

conduit des transformations lourdes : réforme du régime de retraite des cheminots, mise en place du service garanti, ainsi qu'une nouvelle dynamique-métiers pour adapter l'emploi à l'évolution de nos marchés. Le levier des ressources humaines est au cœur de notre performance collective comme de notre cohésion sociale. Il nous faut encore renforcer la ligne managériale et la culture de résultats, améliorer la qualité de vie au travail.

L'ouverture à la concurrence est un grand enjeu pour la SNCF. Que va-t-elle impliquer en matière RH, comment vous y préparer ?

Le sénateur Grignon vient de remettre au gouvernement son rapport sur les modalités de cette ouverture. Les questions sociales sont bien posées : la SNCF fera partie d'une branche ferroviaire où un socle social est à construire. Quelle sera la réglementation du travail applicable à tous les opérateurs ? Que prévoiront les appels d'offres pour la protection des personnels et de leurs emplois ? Ces questions ne se résoudreont que par le dialogue entre toutes les parties : syndicats, opéra-



teurs privés, SNCF, Etat. Notre DRH n'est toujours pas près de s'ennuyer !

Propos recueillis par C. Pi.