

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 Bolzer

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 dres-

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 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, Fromont Briens, Humanis et « Les Echos ».

(2) La synthèse de l'étude est disponible sur www.wavestone.com/fr/insight/quels-leviers-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 Morelli 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 clés 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 Ciri. 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. 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



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 y avoir changement sans difficulté... Aujourd'hui, les mutations sont radicales : on ne sait pas à quoi 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. L'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 restructuration 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.