

Introduction

J.C Sciberras : Bonjour à toutes et à tous. Merci de cet accueil chaleureux. C'est vrai que ce sont des lieux que j'ai pas mal fréquenté dans les années 90 par ce que j'étais professeur associé de droit pas loin d'ici pendant pas mal d'années. Ce sont des lieux qui me tiennent à cœur car j'étais DRH de Renault dans le technocentre pas loin d'ici jusqu'en 2008. Pour compléter ma présentation, je suis passé par des études universitaires. J'ai commencé mon parcours dans l'administration : j'étais inspecteur du travail. Ensuite je suis devenu juge au tribunal administratif à Versailles. Je suis passé par un cabinet ministériel, à l'époque c'était Martines Aubry, ministre du travail. A 34 – 35 ans, je suis parti en entreprise après une dizaine d'année dans le public. J'ai commencé à travailler chez Renault qui était entreprise publique et qui a été privatisée assez vite. Au milieu des années 90, après avoir beaucoup travaillé au siège à Boulogne Billancourt, au siège de Renault, notamment sur les questions syndicales et de négociations, je suis parti en Amérique du Sud pendant 3 ans au Brésil et au Chili. J'étais dans les RH et également responsable des affaires juridiques pour ce continent au niveau de Renault. Je suis rentré pour m'occuper des RH en cols blancs, les chercheurs, ceux qui conçoivent les voitures de demain. Ici, vous avez le technocentre, c'est un endroit extraordinaire, le cœur de Renault. A quelques centaines de kilomètres d'ici, c'est là qu'on fabrique les voitures de demain. Il y a 10 000 personnes qui y travaillent. C'est le premier employeur des Yvelines. J'ai été attiré par un challenge en 2008, différent de Renault, qui consistait à revenir vers le public et à œuvrer pour la construction d'un organisme qui s'appelle le Pôle Emploi. C'est la fusion de deux entités différentes : l'ANPE et le système des ASSEDIC. Après je suis revenu vers l'entreprise industrielle dans la chimie ; je suis RH de Rhodia. Rhodia a des racines qui remontent au 19^{ième} siècle, au moment où la chimie s'est créée en Europe avec la révolution industrielle. C'était un groupe qui s'appelait Rhône Poulenc qui a éclaté depuis une dizaine d'année en deux : la pharmacie d'un côté qui s'appelle Aventis et un groupe en chimie qui s'appelle Rhodia. Rhodia est une entreprise qui emploie 15 000 personnes aujourd'hui dans le monde dont 5000 en France. Rhodia est bâtie autour de pôles forts que sont la France, le Brésil, les Etats-Unis et la Chine. Quatre pays sur lesquels Rhodia fait un chiffre d'affaires de six milliards d'euros. Ce qui est intéressant, c'est que c'est une entreprise qui a des racines françaises, qui conserve un socle français. Quand on regarde le chiffre d'affaires : il y a 9% du chiffre d'affaires qui est fait en France. Et le Brésil plus la Chine, 47 % du chiffre d'affaires. Ces chiffres nous montrent que la croissance et l'importation dans ces pays-là sont absolument décisives ; pour autant 9% du chiffre d'affaires mais un tiers des affectifs en France. On garde un socle français important,

notamment dans la recherche et développement ; la conception et la matière grise sont encore concentrées dans le pays d'origine même si nous créons des centres de recherche dans plusieurs pays. Mais, nous sommes particulièrement prudents car quand on crée des centres, le savoir peut être subtilisé par nos concurrents quand on diffuse trop. On protège aussi nos secrets de fabrication plus sur le territoire national. C'est une entreprise qui vient d'être, en réalité, rachetée par une autre entreprise de chimie, un groupe belge qui s'appelle Solvay, une entreprise très ancienne qui date du 19^{ième} siècle, une des dernières grandes entreprises belges, francophones d'ailleurs. Le rachat s'est fait de manière tout à fait amicale en septembre dernier. Aujourd'hui Rhodia est une filiale intégrée à ce groupe Solvay. Le groupe compte 31 000 collaborateurs. Nous représentons un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros ; ce qui en fait le 6^{ième} groupe chimique au niveau mondial. J'ai plusieurs casquettes : je suis le directeur de la France pour un territoire géographique, 5 000 personnes. J'ai une responsabilité qu'on appelle « corporate ». Dans les groupes, il y a des gens qui sont aussi au siège, qui s'occupent de fonction de définition de politiques et de cadrage de la direction générale de ce qu'on veut faire. C'est à ce titre-là que je suis responsable des relations avec les organisations syndicales ; directoire des relations sociales du groupe. Et puis il y a des DRH auprès des opérationnels. Notre entreprise est divisée en business units, des centres de développement et de profit, par marché. Il se trouve que je suis d'une des business units du groupe, basée à Lyon. Je circule entre Paris pour la France, Lyon pour la business unit, et la Belgique.

J'exerce dans la fonction RH depuis une vingtaine d'années et j'occupe la fonction de président de l'ANDRH depuis un an. C'est une association comme en ont beaucoup de métiers. Les professionnels du métier avaient besoin de se retrouver en dehors de leur vie de travail et d'échanger de manière professionnelle sur leur pratique professionnelle. C'est un lieu de fierté et d'appartenance à un métier. C'est très important pour l'identité d'être fier de son métier pour bien le faire. La condition de réussite de son travail : la fierté qu'on peut avoir de son travail ; exercer un métier est un challenge ; c'est tout à fait essentiel. C'est une association qui développe cette fierté d'appartenance à ce métier. L'association a été créée en 1947. Nous sommes plus de 5 000 en France. Il y a 80 groupes locaux territoriaux où les DRH se retrouvent une fois et travaillent sur des thèmes. C'est assez classique : ce sont des lieux de convivialité entre collègues de travail. Il y a une revue mensuelle qui s'appelle « Personnel » : c'est la revue de la fonction RH. Une équipe d'une douzaine de permanents travaillent dessus à Paris dont je suis responsable par ailleurs. En outre, il se trouve que cette association est très sollicitée pour dire ce qui se passe dans le monde du travail. Le DRH fait certes partie de la

direction de l'entreprise, mais je constate que les pouvoirs publics, les ministres, les parlementaires, les journalistes sollicitent cette association pour comprendre ce qui s'y passe. En dehors des grandes institutions que sont les mouvements patronaux ou les mouvements syndicaux, il y a la recherche de la part d'observateurs du monde de travail, d'acteurs de terrain qui peuvent parler de réalités extrêmement diverses du terrain parce qu'ils arrivent à synthétiser et avoir une opinion très pratique et très opérationnelle et avec du sens. Notre association n'est pas seulement une association de professionnels ; elle incarne un métier qui a du sens.

Si je peux évoquer cette fonction de ressources humaines, au fond l'entreprise a besoin des Hommes et se donne des objectifs de l'entreprise : gagner de l'argent parce que c'est une condition de son développement, des objectifs de croissance, des objectifs d'innovation. Des objectifs faits dans un alliage entre des Hommes et des objectifs financiers qui permettent de constituer ce groupe qui s'appelle l'entreprise. La fonction RH est faite pour accueillir les Hommes, les recruter, les former, les rémunérer, les développer, les gens besoin d'évoluer. Parfois, nous sommes amenés à nous séparer des collaborateurs soit parce que ça ne va pas soit parce que les circonstances économiques sont difficiles. La fonction RH est rendez-vous pour ça. Au-delà e ces différents actes de participation au management de l'entreprise, la fonction RH est là pour toujours rappeler que dans une entreprise, quels que soient ses objectifs, il y a des Hommes. Il arrive que les entreprises prises par leurs objectifs, leur dynamique, on en finit parfois par oublier qu'il y a des Hommes au milieu de tout ça. Il se trouve que les objectifs de croissance, de profitabilité, d'internationalisation, des objectifs quantitatifs de volume, des objectifs de qualité, on les poursuit en se demandant constamment comment on va y arriver avec ceux qui sont à bord avec nous. Qu'est-ce qui fait que nos équipes, par rapport à ces objectifs, vont être embarquées par ces idées et vont y participer. Au fond, le rôle de la fonction RH, son sens même, relèvent des activités techniques que j'ai évoquées. Le sens de la fonction RH est toujours d'être là pour porter cette voix : « attention, nous ne gagnerons que si on intègre bien cette dimension humaine dans tous nos projets, dans toute la dynamique et si on intègre sans la réflexion, dans la stratégie en amont suffisamment tôt.

Ceci a pas mal implication. La première implication : avoir une fonction RH déjà. Certaines petites entreprises n'ont pas de DRH. Lorsque l'entreprise est petite, il y a un cumul de fonctions : un financier qui s'occupe des RH ou un secrétaire général ; il y a souvent des nominations assez vagues. La figure RH va apparaître à partir de 200 / 250 salariés. Donc, premièrement il s'agit de se doter d'une fonction RH. Deuxièmement, se doter d'une fonction

RH, mais y faire quoi ? Il y a une variété de métiers à l'intérieur de la fonction RH ; il y a une technique qui s'est créée : recruter, former, planifier l'évolution des emplois. De combien de personnes aura-t-on besoin demain ? Cela ne se décrète pas sur un claquement des doigts, donc il faut anticiper. Avons-nous les compétences de demain ? Si on ne les a pas, il faut combler cela. Quand l'entreprise a une certaine taille, il y a souvent les représentants du personnel. La fonction RH est justement chargée de gérer les relations avec les organisations syndicales. Plus récemment, la fonction RH a dû s'impliquer dans les SIRH ; c'est la partie informatique de la fonction afin de pouvoir se doter d'outils de gestion ; un gros investissement du côté des SIRH. Etape plus récente, mais extrêmement importante : l'internationalisation des RH, dans les entreprises globales, des groupes qui traversent complètement les frontières. Bien souvent je me sens plus proche de mon collègue RH chine que de mon voisin qui habite la rue à côté de chez moi. J'ai beaucoup plus de relations tous les jours avec mes collègues de l'autre bout du monde ; je passe beaucoup plus de temps avec eux par internet, systèmes de visio-conférences, qu'avec mon voisin. Le champ de vision de l'entreprise s'est élargi. Le plus grand défi des RH aujourd'hui est de s'internationaliser. Traditionnellement, les entreprises naissent dans un pays donné avec une culture, une langue ; on a des références culturelles et historiques communes, un système juridique. En revanche, une entreprise, lorsqu'elle s'internationalise, elle a affaire à des langues, des systèmes juridiques variés, des références culturelles mais implicites très différentes dans les comportements des gens. On demande au DRH de recruter des gens, de les former. Le système éducatif : dans un nouveau pays, on est perdu par la langue et on ne sait pas ce que vaut le système éducatif. Il y a des pays où tout le monde est ingénieur. Il faut regarder ce qu'ils ont appris. L'internationalisation oblige le DRH à se remettre fondamentalement en cause de manière extrêmement forte. Au-delà du seul obstacle de la langue qui est déjà une contrainte, il y a tout l'effort de comprendre ce qui se passe réellement dans cet univers dans lequel. Je m'adresse à vous les étudiants, il est clair : l'anglais surement mais l'anglais bien, ça suppose de s'immerger là-dedans ; la deuxième chose : rester ouvert, rien n'est sûr, rien n'est acquis, restons humble ; travailler à l'étranger ; le fait de partir, de couper d'une certaine manière avec ses racines et d'avoir une tranche de vie dans un univers avec une autre langue, une autre culture, d'autres références ; c'est une nécessité parce que ça donne sur son pays d'origine un regard totalement différent sur son pays d'origine et surtout ça permet de donner de la distance par rapport à la vision qu'on a de son pays d'origine.

Donc les grands challenges de la fonction RH d'aujourd'hui : on est passé par des étapes très importantes qui font que la fonction RH est devenue une fonction assez complète avec des

compartiments de jeu assez diversifiés ; beaucoup de compétences métiers et des formations diversifiées. Aujourd'hui, le principal enjeu est l'internationalisation de l'entreprise ; internationaliser la fonction et de s'internationaliser soi-même.

1^{re} table ronde : L'ANDRH

L'ANDRH est une association, non pas un ordre professionnel, où il y a des lois et des obligations. Il y a des professions où il y a des règles : si on n'applique pas les règles, il y a des sanctions. Si n'applique pas les règles, on est suspendu de son métier. Ce n'est pas notre rôle. Nous sommes une association ouverte à tous les DRH dans l'entreprise publique, privée, les personnes en soutien de la fonction RH, conseils, consultants, des petites entités qui vous apportent des idées parce qu'ils ont un regard multiple, des entités et des organismes qui vont aider le DRH à travail. On accepte des personnes qui travaillent dans le domaine RH sans être au cœur de l'entreprise. L'entreprise travaille elle-même avec beaucoup de prestataires extérieurs ; l'entreprise et son écosystème. Notre définition de la fonction RH : il ne faut pas être forcément dans la fonction RH de l'entreprise. 20% de nos adhérents sont dans des entreprises qui font la paie, sont dans des organismes de prévoyance, s'occupent de recrutement externe à l'entreprise avec lesquels on travaille au quotidien et qui nous aident à faire note métier et qui font le métier RH. Ils participent à des activités de RH.

On s'est posé la question de mettre un peu d'ordre là-dedans : dans les pays libéraux, des activités peuvent émerger et on se pose des questions sur la qualité. Je prends un exemple : la formation RH, un monde extrêmement ouvert. La liberté d'entreprendre s'applique aussi à la formation. Il y a des formations où l'on ne voit pas toujours ce qu'il y a derrière : on achète quoi ? Il y a un programme. On a un projet à l'ANDRH qui consiste à travailler sur les référentiels de formation RH et pouvoir donner un label de qualité aux formations qui souhaitent être agréées par notre association. On donne un label ANDRH aux formations.

Nous ne sommes pas un ordre mais on a envie de mettre un peu d'ordre.

Des personnes travaillent dans le public et le privé et font des fonctions RH. Tout le monde n'est pas DRH en titre. Un jeune, qui démarre dans la fonction, sera chargé du recrutement, de la formation. Généralement, quand on commence sa vie professionnelle, on n'embrasse pas tout : on commence à travailler sur tel ou tel volet de la fonction RH. Ce sont les professionnels de la fonction RH. Et puis, on a nos collègues qui nous aident à travailler et qui ne sont pas dans les entreprises : consultants, organismes de prévoyance, cabinets de recrutement, pôle emploi, APEC. Il y a un certain nombre d'acteurs avec qui on travaille.

L'important est de créer des lieux d'échange non intéressés. Il y a un système de relations marchandes avec un certain nombre d'acteurs qui nous proposent des services. Nous sommes sollicités de manière assez régulière et attentifs à ce qu'on nous propose. Il faut être, de temps en temps, avec des collègues sans qu'on soit dans une relation marchande : une réflexion globale totalement désintéressée. On a besoin d'avoir des lieux où l'on n'est pas dans une relation marchande : on peut réfléchir, on peut s'enrichir. Nos groupes locaux accueillent des collègues qui sont autour de nous : ça permet d'avoir des lieux où l'on réfléchit ensemble, chacun où l'on est, avec une neutralisation de la fonction marchande.

Tous les présidents ANDRH étaient DRH. C'est les statuts ; ça paraît assez évident. Mon prédécesseur était DRH de la ville de Paris : 35 000 fonctionnaires. Il se trouve qu'il a quitté la DRH de la ville de Paris ; il travaille ailleurs maintenant. J'étais dans l'équipe d'animation. Pour qu'il y ait une continuité, j'étais là et j'ai accepté de me porter candidat. J'ai été effectivement élu par l'association. Cela ne pose pas de problème à être DRH mais ça peut poser problème à l'entreprise. Quand on est président d'une association, on s'exprime au nom des collègues. Une association a une position, des références, des idées. En même temps, on est DRH, on a un patron qui va vous écouter à la radio et dire : « Tiens, qu'est-ce qu'il raconte mon DRH ce matin ; ce n'est pas du tout mon idée ; je ne suis pas d'accord avec lui ». Une anecdote : il y a un an, avec le débat des 35 heures, il se trouve que c'était mon prédécesseur à qui on a demandé ce qu'il pense de la remise en cause des 35 heures. La présidente du Medef écoute la radio. Mon patron chez Rhodia est dans l'instance dirigeante du Medef. La présidente du Medef n'est pas contente. Quand on est dans une entreprise, on peut avoir sa vision des choses ; l'association qu'on représente peut avoir une autre vision des choses. Ce n'est pas parce qu'on est dans l'équipe dirigeante qu'on représente les patrons. La recommandation la plus importante qu'il faut donner : aller voir le patron avant d'accepter les fonctions de représentation car ça peut amener à des situations où l'on va citer médiatiquement le nom de l'entreprise sur des sujets sensibles (comme les 35 heures). Il faut avoir l'assentiment, le feu vert du patron pour ne pas se mettre en difficulté professionnelle ; bien sécuriser sa relation à l'intérieur de l'entreprise, que ça soit bien clair, bien transparent. Deuxième point : les relations avec les syndicats : « vous avez raconté ça, alors maintenant vous allez le réaliser. Il ne suffit pas de le dire, il faut le faire ». Il faut bien clarifier les choses avec le syndicat : « J'ai une fonction vis-à-vis de vous. J'ai une autre fonction où je représente des collègues. La fonction ici, je le fais au nom de l'entreprise. Ce n'est pas la même chose. Donc, ne mélangez pas les deux. Ne me faites pas dire des choses dans l'entreprise que j'ai

dites à l'extérieur de l'entreprise ». Cela fait partie du jeu d'avoir en face de vous des gens qui essaient de s'emmêler les pinceaux.

Question : est-ce que vous n'avez pas le sentiment qu'en France qu'on a la tendance à prioriser le diplôme que l'accumulation d'expérience, de compétence. Le diplôme prévaut sur le parcours professionnel des salariés en règle générale. C'est justement un frein à l'évolution des salariés. Dans certains pays, on privilégie « qu'est-ce que vous savez faire ? » à « qu'est-ce que vous avez acquis comme diplôme ? ». Enfin, au niveau des échanges des bonnes pratiques, est-ce que vous réfléchissez à ces questions-là ?

J.C Sciberras : Lorsque vous voyagez et vous travaillez à l'international, dans beaucoup de pays, on parle de diplômes. Est-ce que le diplôme n'est pas trop important en France ? C'est la question que vous posez. Je me suis occupé de recrutement dans plusieurs pays. Cela m'a frappé. Au Brésil, Etats-Unis, Chine, Japon, les diplômes sont importants. Même aux Etats-Unis où l'on dit que l'attention est plus portée sur la personne, et peut-être moins sur les connaissances, vous passez des tests et en fonction des tests vous accédez à une certaine hiérarchie des universités. Ce n'est pas qu'en France qu'on donne de l'importance aux diplômes. La deuxième chose : est-ce qu'en France, on n'accorde pas trop d'importance aux diplômes par rapport à l'acquisition par la pratique professionnelle ? Au fur et à mesure que je vois des gens travailler (des gens diplômés au moins diplômés), j'ai vus des polytechniciens qui ne réussissaient à peu près rien et j'ai assisté à des carrières professionnelles tout à fait étonnantes des gens qui avaient débuté comme ouvriers. C'est vrai qu'au début de la carrière, quand on recrute quelqu'un qui n'a jamais travaillé, quelques stages, des hobbies, le diplôme est un instrument qui permet de voir ce que le candidat a fait jusqu'ici. Au début quand on recrute, le diplôme est important. Par contre, on voit que l'influence du diplôme s'estompe. Quand la personne commence à travailler, elle commence à avoir des résultats, parfois très bons, parfois pas de résultats du tout. Le poids du diplôme disparaît et vous voyez des personnes émerger de façon tout à fait étonnante.

Moi, en tant que DRH, ce que je retire d'une expérience de 30 ans : très vite, on peut oublier le diplôme. Au début, c'est un instrument de visibilité même s'il y a des entretiens lors du recrutement. En résumé, dans tous les pays, les diplômes, c'est important. De la pratique des entreprises privées en France, certes le diplôme compte mais son rôle va en décroissant. Il y a un univers que je connais et qui donne de l'importance aux diplômes : c'est l'administration publique en France. Vous avez les systèmes de recrutement par concours à l'administration

publique en France. Le système de l'administration française reste cloisonné par des niveaux de concours qui sont subordonnés à des diplômes obtenus.

2^{ème} table ronde : DRH : côté développement / côté restructuration

Il faut partir de la réalité de la fonction DRH dans les entreprises. Les RH sont des hommes et des femmes qui travaillent : un nombre de personnes et des qualités ou des compétences professionnelles. Le rôle d'un DRH est d'assurer à l'entreprise, par rapport à ce qu'elle a à faire, la qualité et la quantité ; les Hommes et la compétence des Hommes à bord dans un environnement qui évolue. Les choses changent : il faut constamment se dire « ce qui va aujourd'hui, ce n'est pas certain que ça marchera encore ». On voit tous les exemples d'entreprises qui périclitent et d'autres qui grandissent. Même en situation de crise économique, il y a des réussites financières. Une entreprise a des objectifs de rentabilité, de croissance, donc il faut s'adapter : des adaptations techniques quand on investit dans les machines, on construit des usines. Quand les choses sont en croissance, vous êtes bien positionné, votre souci sera de recruter, de trouver des compétences, des diplômes, de garder les compétences à bord, de les fidéliser. Lorsqu'on n'est plus dans la course, il faut se séparer des salariés. Si on ne le fait pas, on aura demain à se séparer de beaucoup plus. Il faut parfois être réactif et aller assez vite pour le bien de l'entreprise et de ceux qui restent. Le travail du DRH est d'être capable de faire les deux. Quand on est dans une entreprise qui fait des produits variés, il y a des secteurs qui marchent bien, et d'autres qui marchent moins bien. Quand les secteurs qui marchent bien vous permettent de récupérer les gens des secteurs qui marchent moins bien ; ça c'est l'idéal. En 2009, il y a eu une crise économique extrêmement grave. Rhodia, premier semestre 2009 : moins 27 % de chiffre d'affaires. Cela signifie que sur 15 000 personnes, 3000 personnes ne font rien. Ceux qui sont là et qui n'ont plus d'activité, plus de travail, et que je continue de payer, il faut bien que je leur trouve une activité utile. Quand vous êtes sur des secteurs non touchés par la crise : par exemple, Rhodia fabrique des filtres à cigarette (n°1 Mondial) ; grosse usine à Freiburg, en Allemagne. De l'autre côté du Rhin, une autre usine fabrique du plastique (pour fabriquer des planches de port de voitures). L'automobile : crise en 2009. Les cigarettes, c'est moins cyclique. Les gens n'arrêtent pas de fumer. Les filtres à cigarette ne connaissent pas la crise. On a envoyé des salariés de l'usine de l'Alsace à Freiburg (40 km) : des navettes par bus. C'est une solution mise en œuvre quand on a des à-coups conjoncturels. Gardons nos compétences car une fois que les gens sont partis, ils sont partis. Les récupérer et former, c'est extrêmement long et

compliqué. Le premier réflexe : les gens qui sont à bord, comment je fais pour les garder, pour garder ce capital de connaissances ? Cela est une solution idéale. Des fois, on a de moins bonnes solutions. En 2008-2009, on a dit aux gens : vous avez des stocks de jours de congé payés, de RTT, au lieu de vous mettre au chômage partiel, avec baisse de votre rémunération, on vous demande de prendre vos congés. Ce sont des solutions d'amortissement qui peuvent éviter d'avoir à se séparer de collaborateurs surtout dans des secteurs comme la chimie, où c'est très difficile de se séparer de collaborateurs, c'est très technique. Un ouvrier qu'on recrute avec un bac prof, il lui faut deux ans pour qu'il ait vu à peu près toutes les situations difficiles, les problèmes, qu'il les ait connus ; ne chimie, c'est de gérer les risques. Cela c'est du métier ; il faut un certain temps pour que les gens l'acquièrent et une fois que c'est acquis, vous hésitez beaucoup avant de vous en déparer. C'est le boulot des RH. Ceci dit, si on attend trop longtemps, on ne peut pas garder les gens. Une fois que les gens ont épuisé leur congé, une fois qu'on a prêté le personnel à des secteurs qui vont bien, il est effectivement tout à fait que vous soyez appelé à faire des plans de restructuration où vous vous séparez de salariés. En France, si vous regardez les chiffres, les salariés en contrat à durée déterminée sont de moins en moins qui partent. Je me souviens quand j'ai commencé à travailler dans les années 80, j'étais inspecteur du travail, il y avait 500 000 licenciements économiques par an en France. En 2009, la plus grave crise de l'après-guerre, 230 000. Donc, en fait, il y a eu beaucoup plus de rétention des gens dans la crise 2008 – 2009 que dans les années 80 alors que la crise était beaucoup plus grave. Donc, il y a objectivement un effort de la part des entreprises à conserver les salariés à bord, en se disant : je les garde le plus longtemps possible. Dans le sens inverse, lorsque les affaires redémarrent, au début, l'emploi ne redémarre pas parce que les gens sont restés. Il faut attendre à peu près un an pour voir les embauches redémarrés.

Au cœur du métier de RH : l'Homme est important ; ça se respecte pour des raisons éthiques. Pour être DRH, il faut être éthique : le respect des Hommes, ceux ne sont pas des mouchoirs, on ne les jette pas comme ça ; le respect des gens quand ça va bien et quand ça va mal. C'est ce que traverse quotidiennement l'activité du DRH. C'est plus facile quand on est DRH de recruter, de former, d'augmenter les salaires. Il y a des moments où ça va bien, d'autres moments où ça va mal. Il faut garder une capacité d'adaptation, avoir une vision, ne pas rester coincer sur le court terme (le court terme serait de licencier, le moyen terme serait de garder les salariés). Ne jamais prendre une décision sur le court terme sans penser au moyen terme en ayant des valeurs éthiques de respect des Hommes. On arrive à passer les phases faciles et les phases difficiles.

Question :

Par rapport à la mondialisation, quelle est votre perception de ce concept des hauts potentiels ? Comment ce concept est vécu en interne ? Quelles sont les stratégies derrière ce concept ?

J.C Sciberras : Les hauts potentiels : il s'agit de détecter parmi les gens, assez jeunes (jusqu'à 35 – 40 ans), les gens qui seront les dirigeants de demain de l'entreprise. Ces gens-là, on pense que dans 20 ans, ils sont au top niveau de l'entreprise. On fait ça car il faut préparer l'avenir. Vous avez des entreprises qui ont connu de graves problèmes le jour où ils ont perdu leur dirigeant charismatique sans avoir prévu des successions derrière. Ce n'est pas seulement un problème de direction mais un problème pour toute l'entreprise parce que cela peut avoir des conséquences sur le travail et la vie des autres dans l'entreprise. C'est une bonne chose d'anticiper et de prévoir le plus tôt possible des gens qui ont 30 -35 ans, qui ont 5-6-7 ans d'entreprise, on va commencer à voir qu'avec des diplômés ou même parfois sans diplômés, vous voyez que leur comportement professionnel présente des caractéristiques tout à fait intéressantes : ils s'adaptent à des situations très variées, elles sont extrêmement coopératives, elles arrivent à coopérer avec des gens très différents, de niveaux hiérarchiques variés, qui sont à l'aise avec les uns et avec les autres. Ce sont des gens qui ont de l'écoute, qui ne sont pas renfermés dans leur spécialité, et en même temps qui leur arrive d'avoir des positions : dans une réunion, dans un projet, il faut que les choses basculent, souvent les choses tournent en rond, il y a quelqu'un qui intervient et là on dit qu'il est en train d'ouvrir une piste, qui crée des brèches dans des situations parfois pas très simples. Ils ont visiblement en germe le potentiel ; ils ont le potentiel. On va les observer un peu plus, continuer à les suivre plus particulièrement et on va les accompagner. Par exemple : ces gens-là ont travaillé les 7 premières années en France, on va les envoyer 3 – 5 ans à l'étranger. On va les sélectionner car envoyer les gens à l'étranger, c'est assez coûteux, il faut le faire avec des gens qui ont le potentiel parce qu'il arrive qu'on leur fasse des formations complémentaires de très haut niveau (dans les grandes business school) où ils vont apprendre des choses qu'ils connaissent mal ; ils vont côtoyer lors de ces formations des gens de toutes les nationalités. Sur le même problème, il y a des regards extrêmement différents, c'est extrêmement riche, fort. Je crois beaucoup en la diversité dans les équipes. Je pense que la diversité internationale est un grand facteur de progrès. On le fait parce qu'il faut préparer l'avenir. On ne peut pas le faire avec tout le monde. On va sélectionner ; on va repérer les gens. Nuance quand même : on n'est pas haut potentiel à vie. Il y a des gens à un moment donné, on se dit qu'on s'est trompé ; on les retire de la liste. On est capable de le faire et de le dire et on le fait par ce que les gens n'ont pas

donné toutes les promesses qu'ils pensaient pouvoir donner. Il y a aussi des gens qui pour des raisons professionnelles ne peuvent pas aller à l'étranger. C'est dommage. Ce n'est plus possible dans le monde d'aujourd'hui. Ce n'est pas un diplôme qu'on a gardé à vie. C'est une situation qui est parfois temporaire. Et les autres ? Il arrive que dans les entreprises, on mette le paquet sur les hauts potentiels et on ne s'occupe plus des autres. Les autres se disent : je reste sur le quai de la gare. Ils partent loin pour de la formation. Effectivement, le rôle du DRH est de dire que dans une entreprise, on a besoin de tout le monde. Heureusement que tout le monde n'est pas haut potentiel. On a besoin de gens qui font des tâches parfois moins compliquées et qui les font très bien, de manière toute aussi indispensable. Je parlais tout à l'heure, du technocentre de Renault, 10 000 employés, vous avez un concentré d'intelligence (grandes écoles, polytechnique, etc.) ; la moitié des gens sont cadres, la moitié des techniciens. Il n'y a pas beaucoup d'ouvriers là-bas, si, pour faire de prototypes ; de plus en plus on les fait de manière numérique. Mais, les techniciens, BTS ; je peux vous dire que certains techniciens sont les plus grands spécialistes de certains aspects techniques de l'automobile : les freins, les planches de bord, du design, des couleurs, qui ont un métier tout à fait incroyable. Ils sont peut-être moins souples, moins capables probablement de passer d'un job à un autre aussi rapidement mais ils ont une spécialité extrêmement clé ; ils ont aussi droit à avoir des évolutions professionnelles, une carrière. Rien ne serait plus grave que de les décourager.

Les hauts potentiels, c'est important, ça prépare l'avenir, ça évite de se retrouver dépourvu quand il faut faire des successions de leader. Mais bien sûr, tout le monde a sa place.

3^{ème} table ronde : DRH : logique intra professionnelle (carrière au sein de la fonction RH) / logique business partner (de passage).

J.C Sciberras : la question est : la RH est-ce un métier où l'on va faire une carrière RH du début jusqu'à la fin de sa vie professionnelle ou bien est-ce une fonction peut être exercée par plein de gens qui ne sont pas RH à l'origine mais qui finalement y arrivent et qui partent, font des allers retours entre des fonctions opérationnelles, de fabrication, de conception, de design et puis qui deviennent DRH à un certain moment. Il y a plusieurs Ecoles là-dessus : il n'y a pas de vérité révélée sur ce sujet. Quelques réflexions générales : la fonction RH s'est professionnalisée. Il y a 40 ou 50 ans, la seule chose technique en RH, c'était savoir-faire une fiche de paie. On s'est rendu compte que s'occuper des Hommes, ce n'était pas si simple. En France, une entreprise comprend des Hommes très variés ; quand on ajoute la dimension globale. La variété des Hommes, de leur aspiration, motivation au travail, même de l'équilibre

entre la vie professionnelle et personnelle, selon les générations, selon les pays, ça varie énormément. L'homme au travail, c'est assez complexe. Je vous donne un exemple : les risques psycho-sociaux. Il y a cinq ans, c'était un mot qui n'existait pas. C'est intéressant de voir qu'un mot arrive et fait irruption dans les entreprises, les médias, les lieux de formation : le nombre de colloques sur les risques psychosociaux, c'est incroyable. Quelle est la réalité derrière ça : l'Homme au travail a un équilibre psychique et si cet équilibre se détériore, il va être en souffrance personnelle. C'est une réalité grave qui frappe. Il y a cinq ans on ne s'en occupait pas beaucoup. Exemple : chez Renault, un suicide en usine ; l'ouvrier monte sur le toit et saute. Cela n'a pas même pas été déclaré à la direction du travail. Le CHSCT n'a même pas convoqué une réunion d'hygiène et de sécurité pour voir s'il n'y a pas un lien avec le travail. Il y a 10 ans de ça. Cela n'est pas même pas venu à l'esprit des DRH, syndicats, collègues de travail, il y a peut-être un lien entre le travail et l'acte de cet homme qu'il a commis sur le lieu du travail. Ce n'est peut-être pas un hasard. Il y a un signal. Je cite cet exemple parce que c'est intéressant : l'arrivée des risques psychosociaux et la prise en compte des risques psycho-sociaux : l'Homme au travail, c'est complexe. Il n'est pas uniquement un homme au travail, il a une vie à l'extérieur du travail qui a des problèmes en dehors du travail. Et ces problèmes-là, quand il entre, il ne les laisse pas à la porte. Le travail pas simple. Quand les deux s'entrechoquent, ça peut conduire à des situations dramatiques. Au début, on n'avait pas un état de connaissances très élaboré. On a tâtonné : médecins du travail, psychologues, quelques experts extérieurs nous ont aidés, des gens sont allés voir ce qui se fait à l'étranger. La RH est un domaine de connaissances. Si on débarque à la fonction RH en venant du commerce, de l'industrie en se disant je veux devenir RH. C'est possible, mais c'est, quand même, redoutable. Ce que je pense : L'Homme au travail, c'est très complexe ; il y a une telle variété, il y a des situations, on ne sait pas. Il y a des choses à apprendre. Le travail change. Les conditions de travail bougent. On a parlé d'internationalisation. Il y a une modification des conditions de travail des gens. Les techniques changent. On travaille de plus en plus à distance ; on travaille avec des gens qui sont loin ; on travaille un peu tout le temps. Le travail a changé ; les Hommes sont compliqués ; cela justifie que des spécialistes, des gens qui en font leur métier, travaillent ces sujets-là et y consacrent leur vie. Donc, devenir de but en blanc DRH est quelque chose d'assez difficile.

Cela a par contre un gros avantage : lorsque des opérationnels n'ont jamais fait de RH toute leur vie, viennent aux RH, ils apportent une connaissance du cœur des métiers de l'entreprises, des connaissances précieuses à des fonctions non liées à la RH. Par exemple, je suis dans la chimie, je ne suis pas chimiste, ça me manque ; je ne comprends pas bien quand

on me parle de la chaîne du phénol et qu'avec le phénol qui est un dérivé du pétrole que l'on fait aujourd'hui de la d'Aline artificielle qui est du pétrole, molécule pour les écrans plats, des produits pour la chimie, des médicaments. C'est compliqué. Moi, je ne suis pas spécialiste ; j'ai du mal à comprendre. J'ai fait un effort pour me rappeler ce que j'ai appris à l'école. Un RH est constamment en relation dans son boulot avec des spécialistes techniques. Ces spécialistes disent : tiens, trouve-moi un spécialiste de la recherche dans tel domaine de la chimie ; recrute-moi ça. Si on ne connaît pas du tout leur métier, ça va être difficile de bien recruter. Quand vous avez dans la fonction RH quelqu'un du métier, ça vous aide beaucoup car lui a une meilleure connaissance du métier que vous. C'est intéressant d'avoir dans la fonction RH des gens qui connaissent bien le métier dans lequel vous évoluez parce qu'il aura une meilleure relation avec les opérationnels, trouve-moi des gens, forme-moi des gens parce que j'ai besoin de ça et de ça. Connaissant le métier, ça vous aide.

C'est pour ça qu'il n'y a pas de réponse simple. Je pense que la fonction RH suppose un grand investissement métier et que l'expérience, la complexité des métiers RH, de la personne humaine et de la manière avec laquelle les conditions de travail évoluent ; il faut s'y impliquer fortement, ceci dit quand on n'est pas du métier, ça suppose un gros effort de la fonction RH de s'adapter au métier. Pourquoi pas des allers retours. Je vois des gens qui s'improvisent RH et c'est très difficile pour eux. Et à vrai dire dans le sens inverse aussi : les RH qui vont faire de la chimie, ce n'est pas évident.

La position de l'ANDRH : la position de l'ANDRH est de considérer que la fonction RH est une spécialité professionnelle ; elle a une spécificité propre dans l'entreprise. Des techniques se sont développées dans la fonction RH. On travaille sur des Hommes : c'est sérieux ; ça ne s'improvise pas. Cela nécessite beaucoup d'attention, de compréhension, donc des qualités. Et finalement, quand on nous dit quelles sont les compétences pour devenir RH : il faut des compétences techniques et personnelles. Cela n'est pas si simple à acquérir.

Question : la féminisation de la fonction RH – métier RH.

Des femmes au travail par rapport à des hommes au travail, est-ce que cela change quelque chose ? Les femmes apportent des choses qui sont différentes par rapport aux hommes. Je suis vraiment prudent sur ce sujet. A force de travailler avec des hommes et des femmes, des jeunes, des moins-jeunes, étrangers, je me construis une perception des choses. Je n'ai jamais lu vraiment quelque chose d'intéressant sur ce sujet. J'ai essayé d'interroger des experts sur ce sujet. Une experte a démontré que plus il y avait de femmes dans une entreprise, plus elle était performante. C'est une bonne nouvelle. Comme c'est affirmé de manière un peu péremptoire,

j'ai cherché. Un professeur a affirmé que cela n'a pas été démontré scientifiquement. Je ne sais plus trop quoi penser. Je suis quand même frappé par quelques qualités particulières : plus de pragmatisme, plus concrète ; du courage pour oser dire ; elles sont beaucoup plus protectrices de l'équilibre entre la vie professionnelle et privé. Elles mettent des barrières protectrices de la vie privée : la réunion se termine à 18h00. Tout le monde quitte la réunion. Ce qui compte, c'est une certaine diversité dans les équipes. Il faut allier des qualités diverses dans les équipes.

Aujourd'hui, la question de l'égalité hommes / femmes, je ne la sens plus trop. On a fait beaucoup de chemin. Je sais qu'il y a des écarts de salaires qui sont aussi assimilés à des écarts de qualification, compétences professionnelles au sens de formation initiale ou de métier occupé. Quand vous regardez : quand j'étais étudiant dans les années 75 – 77, il y avait 35% des femmes entre 37 et 40 ans qui travaillaient. Aujourd'hui, il y a 82%. En fait, la proportion des femmes qui travaillent a doublé. C'est vrai que les hommes occupaient tous les étages de l'entreprise parce qu'ils ont été là depuis toujours, puis les femmes sont entrées progressivement à tous les étages. Le seul truc qui reste, c'est le top management : les comités de direction au plus haut niveau où là encore on a de vrais déséquilibres anormaux entre les hommes et les femmes. Avec l'arrivée des femmes dans le monde du travail, elles ont conquis toutes les strates hiérarchique et professionnelle. Il reste encore le top management. Il y a une loi qui doit être votée qui dit que le conseil d'administration, il y ait au moins 40% de femmes. Les comités de direction généraux, il y a encore des inégalités. Globalement le fait que les femmes travaillent autant que les hommes fait qu'elles ont envahi progressivement l'ensemble des niveaux professionnels.

Qu'est-ce qu'il reste comme difficultés ? Il y a quand même la maternité. Quand on est DRH ; qu'est-ce qu'on fait ? Aujourd'hui, je fais des plans de révision salariale. Qu'est qu'on dit aux managers : je sors la liste des femmes qui ont été l'année dernière en congé de maternité, je m'assure qu'en augmentation de salaires, il n'y a aucune différence entre un homme et une femme. On fait comme si elle avait été là toute l'année au travail sur l'augmentation de salaires et sur le bonus sur le variable. Même si elle n'a pas atteint ses objectifs, on rectifie le bonus, on fait comme si elle avait été là toute l'année pour neutraliser les effets de la maternité. Cela on arrive à le faire en restant vigilant au risque de discrimination au travail. Il y a un truc qui soucie : c'est l'internationalisation. Aller à l'international deviendra une condition sine qua non. J'observe dans la pratique professionnel, quand on demande à une femme d'aller trois ans à l'étranger, elle a plus de résistance côté familial que lorsqu'on propose ça à un homme. Cela m'ennuie parce qu'en poussant l'exigence du séjour à

l'international comme étant une étape clé à la construction d'une carrière, on risque si l'on souhaite encourager l'internationalisation des carrières surtout pour les hauts potentiels, on risque de faire en sorte que les femmes soient désavantagées par rapport aux hommes à qualité professionnelle égale.

Dans nos sociétés collectivement, un homme qui arrête de travailler ; ça fait bizarre ; il y a un problème. Une femme qui arrête de travailler ; ça paraît moins bizarre. L'homme est enfermé dans l'image sociale qu'on lui revoit tous d'ailleurs ; effectivement, il va plus hésiter.

Question : le pourcentage de femmes dans le service RH de Rhodia

Dans notre service RH chez Rhodia, cela doit être à peu près 50 % / 50%. Dans toute l'entreprise, 80% d'hommes / 20% de femmes parce que c'est de l'industrie, de la chimie. Sur 4800 personnes en France, il y a 1650 qui travaillent en continuité ; il y a des équipes de nuit, etc. Ce sont des métiers qui attirent plus d'hommes que de gens d'autant plus que dans les écoles d'ingénieurs et les écoles de chimie, il y a plus d'hommes que de femmes.

A l'ANDRH, je n'ai pas fait de statistiques. Le mouvement de féminisation de la fonction doit apparaître dans l'ANDRH. Le comité de direction à l'ANDRH, nous sommes neuf au bureau national ; la présidente déléguée est une femme (numéro deux DRH de France Télécom).

Question : le choix du projet professionnel ; comment bien choisir son métier ?

Première question : comment choisir ? Vous avez de la chance par rapport à la génération qui était la mienne : nous, quand on était étudiant, on n'était qu'étudiant. L'apprentissage n'existait pas. On n'avait pratiquement pas de stages ou très peu. Pour choisir, il faut connaître, il faut y aller, faire des stages. Vivre une situation d'apprentissage proche de la vie réelle, ça permet de se rendre compte d'un job, d'un environnement professionnel. Quand on est apprenti, on fait un travail et on voit des gens autour de vous qui font des travaux. Pendant les études, allez, faites des stages. Ceci dit, les choses sont peu différentes de la réalité qu'on croit qu'elles sont. On se représente certains métiers ; nous avons tous des représentations dans nos têtes ; et quand on arrive, on découvre et ce n'est pas comme on l'avait imaginé. Je compare souvent des entreprises à des pays : quand on n'a jamais été dans un pays, on s'en fait une représentation ; le jour où vous y arrivez ce n'est pas pareil. Les entreprises, c'est pareil : tiens Renault, c'est comme ça. Vous vous dites : je pensais que Renault c'est comme ça et une fois que vous êtes dedans, vous vous dites : tiens ce n'est pas pareil. Je vais vous dire un truc : ça sera différent ce que vous avez imaginé, toujours.

La deuxième question est reliée à la première : vous vous dites : comme c'est différent, je me suis trompé. Je croyais que c'était ça et c'est pas ça. Et je peux avoir envie de me réorienter. Deux remarques : dans une carrière professionnelle, il vaut mieux se réorienter tôt que tard ; il ne faut trop attendre car plus on avance, plus on devient inévitablement spécialisé. Les gens de votre entreprise vont vous voir comme un spécialiste de votre domaine. Si vous ne sentez pas le truc, une réorientation. Il ne faut se décourager, il faut insister. Mais si on ne sent pas, il ne faut pas trop traîner.

Question : La prospective sur la fonction RH : quels enjeux, quelles problématiques, quels thèmes majeurs émergents pour trois / quatre années à venir.

Des éléments impactent le métier RH : la mobilité des gens à un certain niveau de compétences ; il faut être très attentif à ça : il y a des gens qui veulent bouger, qu'il faut les encadrer et les payer ; l'entreprise doit dégager des ressources autour de ça.

La mesure du coût du travail : un monde où les frontières sont de plus en plus perméables, les entreprises circulent, les personnes, les cerveaux, la matière grise circulent aussi ; il va falloir être très attentif au coût du travail et offrir des situations professionnelles qui permettent de répondre aux aspirations des gens. Je vais prendre un domaine essentiel : la retraite. Au fond, toutes nos réflexions sur la retraite en France et dans les autres pays sont fondées sur un principe unique : les gens vont faire toute leur carrière tout le temps dans le même pays. On démarre en France à 20 ans et on part à la retraite à 60 ans. Là, le système fonctionne. Aujourd'hui, dans une entreprise, quand vous avez des gens qui ont fait X pays, ils ont cotisé à X systèmes de retraite. Quand ils arrivent à la retraite et demandent combien ils vont avoir, c'est difficile de répondre. La RH s'intéresse aux conditions de retraite et de prévoyance des collaborateurs : il va falloir être capable de calculer et de connaître. Si cette carrière internationale qu'on leur a demandée, qui nous a beaucoup apporté dans la construction de l'entreprise, il ne faut pas que ça retourne contre les gens lorsqu'ils partent à la retraite et ils retrouvent avec des retraites ridicules. Un des vrai sujet est de trouver des packages ou des moyens de financement des retraites complémentaires. A Singapour, il n'y a pas de charges sociales, il n'y a pas de retraites non plus. Les gens prennent leur salaire et s'ils veulent faire une retraite, ils vont à la banque pour acheter des produits financiers en disant qu'un jour, ça fera ma retraite. C'est le lien entre l'international et les sujets RH extrêmement pratiques et compliqués sur lesquels les gens s'attendent à des réponses de la fonction RH.

Deuxième sujet qui me frappe beaucoup : le fait qu'avec le développement des réseaux sociaux, la réputation des entreprises va se faire en dehors des entreprises. Il y a beaucoup d'information que les gens échangent en dehors du système d'information de l'entreprise : il y a l'intranet et les gens échangent aussi sur les réseaux sociaux. La réputation de l'entreprise va se faire grâce aux nouvelles technologies en dehors de l'entreprise sauf que la réputation de l'entreprise est une chose de très important quand on veut recruter des gens. On parlait de l'image de l'entreprise va être fondée beaucoup sur la réputation. S'il y a un bruit négatif qui va circuler sur l'internet et les réseaux sociaux, son attractivité, sa capacité à attirer les meilleurs, va être amputée et mise en difficulté. C'est un vrai challenge pour l'avenir : maîtriser la communication sur l'entreprise. Les murs de l'entreprise sont tombés. Pour qu'il n'y ait pas de bruit négatif sur l'entreprise à l'extérieur, il faut qu'on soit irréprochable à l'intérieur. Si on n'est pas respectueux, ça se paiera sans qu'on le mesure vraiment, ça se paiera le jour venu.

Troisième volet : avec l'intranet, les gens écrivent beaucoup de mail. Quand vous écrivez, ça laisse des traces. Le jour où des salariés vous disent : regardez comment vous vous êtes comportés avec moi. Il y a une accumulation de traces écrites ; ça peut un problème juridique qui touche moins le management ; ça pose des questions sur le droit du travail. C'est pour ça qu'on a besoin de juristes du droit de travail car les relations interpersonnelles posent des questions de droit.

Question : le passage de la logique « Personnel » à « Ressources humaines ».

Les collaborateurs travaillent dans un système organisationnel avec des managers. Ceux qui sont finalement responsables des collaborateurs sont les managers. On leur donne la responsabilité de leur équipe : de la former, de les faire grandir, pour qu'ils se sentent motivés. La fonction RH va aider les managers à bien faire leur travail. La fonction RH n'a pas à se substituer au management. Les managers ont besoin de spécialistes qui vont les aider à bien faire leur travail. Effectivement, la fonction RH ne dirige pas les RH.

Avant, les DRH s'appelaient les chefs du personnel. Au-delà ce changement de noms, y a-t-il un sens ? Est-ce que la place de l'Homme dans l'entreprise a changé ? Le rôle de la fonction a-t-il changé ? On demandait au chef du personnel de payer, recruter de manière assez administrative, d'être un peu militaire auprès des syndicats pour qu'ils ne mettent pas trop de désordre, s'assurer que les gens arrivent à l'heure et quittent à l'heure.

Quand nous sommes passés au terme « Ressources Humaines », je ne suis pas sûre que ça soit le meilleur terme. Aujourd'hui, je dirai plutôt « Directeur des relations humaines ».

Le passage d'une gestion du personnel à une gestion RH, on passe d'un système de gestion collective d'un ensemble avec des règles très normées à un système où, il y a des règles mais néanmoins la gestion des RH est beaucoup plus une gestion des personnes en tant que personnes, en tant qu'individus, la gestion des carrières qui n'est pas la même pour tout le monde. On s'attend de la fonction RH à aider les managers à gérer leurs collaborateurs non pas comme des blocs, des collectivités de travail où un homme remplace un autre sans problème mais une gestion beaucoup plus attentive à ce que sont les personnes. On est passé du collectif à des parcours beaucoup plus individuel ; on fait plus attention à la personne ; il y a plus de respect. Dans la fonction RH, on plus de juristes, des psychologues, des gens qui ont fait des écoles de management et des formations en RH. L'offre formation a épousé l'évolution de la fonction RH. Le système éducatif a beaucoup évolué.