



(<https://www.aefinfo.fr/>)

INTERVIEW "La fonction RH ne peut être aux avant-postes de la transformation qu'en étant agile" (C. Silva, DRH d'AG2R La Mondiale)

Depuis octobre 2018, une nouvelle organisation de la fonction RH se met en place au sein d'AG2R La Mondiale : une architecture et des missions reconfigurées, après un audit externe et des ateliers de partage et de réflexion avec les 140 collaborateurs RH et des managers opérationnels. Dans un entretien à AEF info, Claire Silva, DRH du périmètre AG2R La Mondiale au sein du groupe AG2R La Mondiale Matmut, décrit les enjeux et les défis, les choix effectués, les étapes de mise en œuvre et les premiers pas de ce nouveau modèle. Elle évoque aussi les prochains chantiers RH : GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), dispositif de recrutement, expérience manager et modèle de leadership.



Claire Silva, DRH d'AG2R La Mondiale © Xavier Renaud

AEF info : Dès votre prise de fonctions, en janvier 2018, vous avez travaillé en priorité sur la transformation de la fonction RH. Pour quelles raisons ?

Claire Silva : Pour être porteuse de changements dans un groupe de 11 000 salariés, 18 000 avec l'arrivée des collaborateurs de la Matmut, la fonction RH doit elle-même être structurée de façon appropriée. Elle ne peut être aux avant-postes de la transformation du groupe qu'avec une organisation agile. Or il apparaissait que nous avions une réelle marge de manœuvre pour y parvenir. Nous avons fait procéder à un audit externe, pour objectiver les points forts sur lesquels nous pourrions capitaliser, et identifier les points faibles sur lesquels travailler.

AEF info : De quelle manière cet audit a-t-il été conduit ?

Claire Silva : En février 2018, nous avons mandaté le cabinet Alixio (1) pour effectuer près de 70 entretiens, collectifs et individuels, auprès des équipes RH et des managers opérationnels. Objectif : avoir la vision des collaborateurs RH et de nos clients internes sur l'organisation RH actuelle, ses atouts et ses zones de progrès, et sur ce qui était attendu de la fonction RH dans ce contexte de transformation. Les verbatims, particulièrement riches, ont été anonymisés, pour ne stigmatiser personne, ni les équipes RH, ni les managers des autres fonctions.

"L'objectif était d'avoir la vision des collaborateurs RH et des clients internes sur l'organisation RH actuelle"

AEF info : Quels en ont été les principaux enseignements ? Quelle a été la restitution aux équipes ?

Claire Silva : Le constat a été contrasté : d'un côté, une DRH perçue comme dynamique dans sa capacité à imaginer et déployer des dispositifs d'accompagnement complexes. De l'autre, une DRH considérée comme très centralisée et silotée, avec un certain nombre de redondances dans les missions, une proximité insuffisante entre les RRH et les directions métiers... Il y avait des feux au vert, des feux à l'orange et certains feux au rouge. Il nous appartenait de savoir l'entendre et de prendre en considération ce feedback. Ce que nous avons fait en décidant de revoir en profondeur l'organisation de la fonction RH.

Nous avons planifié une journée de restitution aux 140 collaborateurs de la fonction RH, en mars 2018 : une journée ouverte par plusieurs opérationnels de différentes directions, qui ont accepté de témoigner de leur perception de la fonction RH et surtout de ce qu'ils en attendaient pour les accompagner, eux et leurs équipes, dans la transformation. Nous avons également voulu dédramatiser : il est normal que nos clients internes nous parlent surtout de ce qui ne va pas, à l'instar de nos clients externes lorsqu'ils nous appellent. Puis nous avons élaboré, dans le cadre d'ateliers, "le mur des irritants" et "le mur des envies", via de nombreux supports, afin de libérer la parole. De nombreux collaborateurs ont été satisfaits qu'on les consulte et qu'on leur demande leur avis pour construire la DRH de demain.

AEF info : Au final, quels sont les nouveaux axes de travail et modes de fonctionnement de la fonction RH ?

Claire Silva : Après une phase de consolidation des idées et un travail de synthèse, nous avons défini fin avril 2018 huit principes directeurs, parmi lesquels la nécessité d'accroître la transversalité, la proximité, la professionnalisation des équipes RH ou encore le développement d'une expérience collaborateur plus digitale.

La nouvelle organisation, sur laquelle nous avons consulté les IRP (Instances de représentation du personnel) à l'été, a commencé à se déployer en octobre, après un temps de partage collectif dans le cadre d'une convention RH qui a réuni tous les collaborateurs. Elle s'articule autour de trois nouveaux pôles : des "RH partenaires métiers", des centres d'expertise et des centres de services.

AEF info : Quelle est l'ampleur des changements ? Quelles sont les missions dévolues à ces trois pôles ?

Claire Silva : Chaque direction métier dispose désormais d'une interface unique en proximité, via un "RH partenaire métier" qui lui est dédié. Les "RH partenaires métiers" sont dorénavant le seul point d'entrée des opérationnels, lesquels avaient jusque-là un interlocuteur par thématique. Dans une approche généraliste, ils doivent être en capacité d'interagir avec leur direction métier sur toutes les questions RH. Ils animent à cet effet un réseau de chargés de ressources humaines. La création de cette nouvelle fonction a suscité un réel intérêt au sein des équipes RH et de nombreuses candidatures internes. Pour objectiver le choix des dix "RH partenaires métiers", chaque candidat a accepté de s'engager dans un processus d'assessment externe réalisé par le cabinet Boyden. La décision finale est intervenue au terme d'une people review organisée au niveau de l'équipe managériale, avec la volonté de privilégier la diversité des profils.

"Les RH partenaires métiers, seul point d'entrée des opérationnels"

Nous nous appuyons ensuite sur six centres d'expertise, qui travaillent avant tout en mode projet : développement social, développement professionnel, rémunération et avantages sociaux, accompagnement RH des projets de transformation, image employeur, et data RH (process, big data, exploitation des données). Il y a moins de niveaux hiérarchiques qu'auparavant, avec un fonctionnement plus agile et plus transverse.

Enfin, nous avons trois centres de services, qui gèrent le flux au quotidien ; paie et administration du personnel ; "delivery" de la formation (logistique, administration et pilotage des données) ; recrutement-mobilité.

AEF info : Comment concevez-vous l'animation de cette communauté RH "remodelée" ?

Claire Silva : Un comité stratégique RH se tient tous les mois, avec les responsables des centres d'expertise et de services durant toute une matinée. Il ne s'agit pas d'évoquer des projets opérationnels, mais de se projeter à moyen et long terme sur des sujets stratégiques, comme le rapprochement avec la Matmut, la mise en place des CSE (Comités

sociaux et économiques), et plus généralement d'engager des réflexions sur la nature de notre politique RH pour aujourd'hui et demain. Ce qui nous conduit à solliciter des intervenants externes.

Une fois par mois, un comité opérationnel RH traite les dossiers courants avec les trois pôles : "RH partenaires métiers", centres d'expertise et centres de service. Enfin, trois fois par an, se tiendra un comité opérationnel élargi, réunissant les responsables des trois pôles et leurs N-1.

AEF info : Les collaborateurs RH ont-ils tous souscrit à la nouvelle organisation ?

Claire Silva : Pour beaucoup, c'est une bouffée d'oxygène. Il y avait un consensus sur la nécessité de faire autrement, de sortir du statu quo. Cela n'a pas empêché les inquiétudes par rapport à l'ampleur des changements à mesure que l'échéance se rapprochait, mais nous avons échangé, expliqué, rassuré. L'équipe managériale a vraiment bien joué le jeu et c'est une des principales clés de réussite de la mise en place de ce nouveau modèle de fonctionnement.

Pour remercier l'ensemble des collaborateurs RH de la dynamique individuelle et collective dans laquelle ils se sont engagés, j'ai souhaité leur remettre un objet spécifique, qui a été pensé et créé par le centre d'expertise "image employeur". Il s'agit d'un carnet, "Mon carnet 2019", qui retrace les principales réalisations de la fonction RH en 2018 en quelques lignes, mots-clés, chiffres-clés ou encore satisfecit des salariés, de nos clients internes. Tous les collaborateurs RH sont associés à ces réalisations... tous leurs prénoms se retrouvent d'ailleurs dans le carnet. C'est une façon de les mettre en lumière pour des actions essentielles, même si elles ne font pas forcément partie des dossiers emblématiques tels que les people review ou le déploiement du télétravail. Cette initiative a été très bien accueillie. Elle répond à un fort besoin de reconnaissance, légitime, des équipes RH.

AEF info : Quels sont vos principaux chantiers RH pour les prochains mois ?

Claire Silva : Nous voulons mettre en place une GPEC plus dynamique, qui puisse favoriser l'agilité et l'évolution des compétences permanente, via l'amélioration ou la création de dispositifs de mobilité, y compris externe. Nous avons une négociation en cours avec nos partenaires syndicaux. Concomitamment, nous sommes en train de repenser notre SIRH : c'est un gros investissement en perspective, stratégique au regard de nos enjeux, qui pourrait être arbitré cet été.

"Nos processus de recrutement sont trop lourds et nos délais trop longs."

Ensuite, nous souhaitons revisiter notre dispositif recrutement et notamment notre image employeur. Nos processus sont trop lourds et nos délais trop longs ; nous ne sommes pas assez réactifs. Nous devons améliorer et diversifier notre sourcing, en variant les canaux de communication, en travaillant le rédactionnel des annonces, en nous adressant plus directement à certains profils.

Nous souhaitons également impulser une nouvelle dynamique managériale : comment pourrait-on simplifier l'expérience manager, alors que les managers sont sollicités de toute part ? Il nous faut nous interroger sur la pertinence de dispositifs RH qui ont été pertinents et utiles il y a quelques années et que nous avons pu maintenir par habitude, sans se réinterroger sur leur utilité actuelle. Enfin, une autre réflexion nous conduira à questionner le modèle de leadership que nous cherchons à promouvoir pour soutenir et porter la transformation du groupe.

(1) Alixio, cabinet de conseil en stratégie sociale et accompagnement du changement, est présidé par Raymond Soubie, par ailleurs président du Groupe AEF.

Fonction RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21288>) Gestion des RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21289>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://TWITTER.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://twitter.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 605032  7 min de lecture

Par Nicolas Lagrange Publiée le 19/04/2019 à 10h30

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IRP Instances de représentation du personnel

CSE Comités sociaux et économiques

À LIRE AUSSI

RESSOURCES HUMAINES



Les mesures mises en œuvre par Schneider Electric pour positionner sa fonction RH à un niveau plus stratégique

➤ [LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/592714\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/592714)

RESSOURCES HUMAINES

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/592714>)



L'accord d'intéressement d'AG2R-La Mondiale ajoute un critère de transformation digitale aux indicateurs économiques

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/588306>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/588306\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/588306)

AG2R La Mondiale : un accord unanime vise à "ouvrir le télétravail à tous les collaborateurs qui le souhaitent"

Tous les syndicats du groupe AG2R La Mondiale ont signé le 30 mai 2018 un accord pour généraliser l'accès au télétravail, une modalité jusque-là expérimentale, plébiscitée par les salariés. "L'acceptation du télétravail est un message de confiance d'un manager à son équipe et constitue un nouveau contrat moral", souligne la DRH, Claire Silva. L'accord prévoit des formations obligatoires pour les managers et les salariés, un guide pratique, des réunions fréquentes du comité de suivi, un questionnaire d'impact, mais aussi un accompagnement sur les impacts organisationnels.

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/586591>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/586591\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/586591)

RESSOURCES HUMAINES



"La stratégie RH doit être totalement intégrée pour servir le plan stratégique du groupe" (Pierre Deheunynck, DRH Engie)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/583030>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/583030\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/583030)

RESSOURCES HUMAINES



Orange rénove sa filière RH pour mettre pleinement la fonction au service de la transformation du groupe

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/582681>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/582681\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/582681)

RESSOURCES HUMAINES



Le groupe AG2R La Mondiale est engagé dans un vaste mouvement de réorganisation de ses équipes

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/560691>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/560691\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/560691)

À DÉCOUVRIR

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606069>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/606022>)

POLITIQUES DE L'EMPLOI



Michèle Rescourio-Gilabert nommée directrice-adjointe de l'Institut supérieur du travail

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606069>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606069\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606069)

RSE ET GOUVERNANCE



Les entreprises des secteurs de l'énergie et de l'environnement sont les plus engagées en matière de RSE (Insee)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606022>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606022\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606022)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606002>)

PROTECTION SOCIALE



Retraites complémentaires Agirc-Arrco : la négociation dans la dernière ligne droite