

ENTRETIEN

Denis Olivennes

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, FNAC



La deuxième édition du Baromètre CSC-Liaisons Sociales de la fonction ressources humaines a confirmé les priorités relevées lors de la précédente enquête, en particulier l'implication du management opérationnel et l'automatisation des tâches administratives. En effet, depuis plusieurs années, les directeurs des ressources humaines ont multiplié les actions pour moderniser leur fonction. Leur objectif est à la fois de recentrer la fonction RH sur des activités plus qualitatives, d'acquérir une meilleure capacité d'anticipation, et d'apporter de nouveaux services aux managers et aux collaborateurs. Les DRH sont-ils devenus des «business partners»? Denis Olivennes, président-directeur général de la Fnac, le pense et leur reconnaît «plus de volume de jeu et plus de hauteur de vue».

Quels ont été, pour vous, les aspects les plus marquants dans l'évolution de la fonction RH ces dernières années ?

Une très grande professionnalisation et une vraie spécialisation avec le développement d'expertises et d'outils tout à fait remarquables dans tous les compartiments du jeu : formation, relations sociales, rémunération, développement humain. Parallèlement –et le paradoxe n'est qu'apparent– une implication stratégique beaucoup plus forte de la fonction RH. Ce n'est plus seulement une fonction de support même si c'est un «prestataire de services» clé pour les opérationnels. Mais les RH sont aussi désormais un réel «business partner». Bref, à la fois plus de volume de jeu et plus de hauteur de vue !

Avec le papy-boom attendu à partir de 2007, la gestion des âges est le premier axe qui ressort de l'édition 2004 du Baromètre CSC-Liaisons sociales. Quelles sont vos initiatives sur ce point précis ?

Je ne suis pas étonné par le résultat du baromètre. L'évolution de la pyramide des âges devient un sujet prioritaire. Cela va toucher l'ensemble des politiques RH, en particulier la gestion des carrières et la formation. Avec un âge moyen de 33 ans, la Fnac reste une entreprise jeune. Mais nous réfléchissons déjà avec les autres enseignes du groupe PPR à l'adaptation de nos politiques d'emploi. Depuis la fin des années 1970, les entreprises ont vécu sur l'idée que la carrière s'arrêtait autour de 55 ans !

Ce n'est plus d'actualité. Il faut aujourd'hui considérer qu'à 55 ans, on a encore des postes à occuper. Mieux, que l'expérience des plus seniors est précieuse. Cela va nous obliger à imaginer des rythmes de travail différents. Et aussi à réfléchir aux manières de motiver ces collaborateurs-là. Sacré séisme !

Parmi les autres grandes tendances de cette enquête, le taux d'absentéisme s'inscrit parmi les indicateurs auxquels les DRH prêtent aujourd'hui le plus d'attention. Êtes-vous surpris par la progression de cet indicateur, et par la hausse du taux d'absentéisme ?

L'évolution du taux d'absentéisme, en particulier dans les jeunes générations est un symptôme. Il traduit un rapport nouveau avec l'entreprise : «Je n'attends plus de l'Entreprise qu'elle assume la gestion de ma carrière jusqu'à la retraite, mais elle ne doit pas exiger de moi plus que la seule contre-partie de mon salaire». L'idée d'une loyauté réciproque s'estompe peu à peu. Mais c'est aussi l'expression d'un rapport nouveau avec le travail : le loisir, la vie de famille, les amitiés, donnent désormais au moins autant de sens à l'existence que l'activité. Peut-on inverser cela ? On doit sans doute pouvoir reconquérir les nouvelles générations, mais dans une relation équilibrée et sans fausse promesse. Aucune entreprise ne peut garantir l'emploi et une évolution de carrière satisfaisante pour tous. Nous devons toutefois nous assurer que les quelques années passées avec nous seront gagnantes pour les deux parties. En particulier par la richesse des tâches, la dynamique collective des équipes, le plaisir de la mission. L'attention à l'«empowerment» de chacun des jobs et au management de proximité sont clés.

Certains DRH quittent leur rôle de gestionnaire administratif pour s'orienter vers celui, plus stratégique et plus déterminant pour la performance de l'entreprise, de partenaire interne : conseiller des managers opérationnels, pilote de grands projets d'entreprise. Cette évolution est-elle également applicable à votre entreprise ? Est-elle pérenne ?

C'est ce que je vous disais il y a un instant. Il ne faut certes pas négliger les missions qui mettent en œuvre de vraies expertises. Mais le DRH doit jouer de plus en plus un rôle de conseil stratégique aux opérationnels, en particulier dans l'accompagnement du changement.

La recherche des gains de productivité de la fonction RH s'est poursuivie à un rythme soutenu pour la majorité des entreprises interrogées dans notre enquête. Quelles actions prévoyez-vous pour l'année à venir ?

Il faut évidemment poursuivre les efforts de productivité pour toutes les tâches au sein de la DRH qui ne sont pas réellement créatrices de valeur. Le développement de systèmes d'information de plus en plus performants et la

généralisation de terminaux de saisie vont évidemment dans ce sens. Mais il faut aussi qu'une partie des gains de productivité soit redéployée vers les fonctions de développement des RH.

L'amélioration de la mobilité professionnelle se classe au premier rang des priorités en matière de gestion des emplois et des compétences. Quelles actions avez-vous menées dans votre entreprise ?

Nous démarrons au sein de la Fnac un très gros projet sur la gestion des emplois et des compétences. La Fnac doit en effet moderniser ses outils de pilotage des compétences pour mieux répondre aux attentes de nos clients. Plus encore que la mobilité géographique, la mobilité fonctionnelle devient un impératif. La polyvalence doit permettre d'enrichir les emplois et, en même temps, de fluidifier le service au client. Dans le domaine des produits techniques, par exemple, l'accélération des innovations et la convergence des technologies entre l'informatique, la TV-vidéo et les objets nomades (téléphones, PDA, baladeurs, etc.) imposent cette mobilité dans le métier de vendeur. Et des efforts considérables en matière de formation.

Les DRH considèrent dans leur grande majorité que la gestion des compétences est le principal moyen pour eux de répondre aux défis de leur fonction. Pourtant, les directions opérationnelles et des ressources humaines ne semblent pas encore sur la même longueur d'onde. Qu'en pensez-vous ?

Il y a naturellement un décalage sur ces questions entre des opérationnels qui vivent dans le temps court de l'exploitation, et souvent dans l'urgence, et la DRH qui essaie de projeter la gestion des compétences dans le moyen terme. C'est vrai aussi en termes de budget. Cela étant, à la Fnac, le dialogue entre opérationnels et fonction support se passe plutôt très bien. «So far so good» !

Quel bilan tirez-vous de l'apport des technologies auprès de la fonction RH de votre entreprise ?

La généralisation des outils qui permettent la communication en temps réel va dans le sens de l'efficacité. De même la formation à distance est un gain de temps appréciable. Mais enfin, les RH, c'est d'abord une relation directe de personne à personne. L'essentiel est là.

Quels sont les principaux défis de la fonction RH pour les trois prochaines selon vous ?

Ma réponse ne sera pas très originale. Créer les conditions de l'engagement et de la compétence des équipes. Rendre cohérent l'accomplissement de chacun et la performance collective.