



Bernard Ramanantsoa
directeur général, HEC

« La compétitivité de l'Europe dépendra du niveau de l'enseignement et de la recherche »

Décideurs. Le fonctionnement d'une école est assimilable à celui d'une entreprise. Quels en sont les challenges majeurs?
Bernard Ramanantsoa. En effet, comme pour une entreprise, attirer les meilleurs talents fait partie de nos grands défis. Avoir les meilleurs professeurs, les meilleurs élèves dont nous devons assurer le développement, répond à notre ambition de faire partie de la cour des grands, et ce au niveau mondial.

Nous avons pris un virage stratégique il y a quelques années afin d'entrer dans la catégorie des « research institutions ». Cela passe ainsi par l'attraction et la fidélisation des meilleurs enseignants chercheurs. Cela a eu pour conséquence d'augmenter notre notoriété auprès des professeurs du monde entier qui sont les meilleurs prescripteurs pour conseiller à leurs élèves de poursuivre leurs études à HEC.

« COMME POUR UNE ENTREPRISE, ATTIRER LES MEILLEURS TALENTS FAIT PARTIE DE NOS GRANDS DÉFIS »

Décideurs. Vous devez également faire en sorte que les entreprises recrutent vos étudiants. Leurs besoins ont-ils changé?

B. R. Les entreprises recherchent toujours des personnes analytiques, structurées, ayant de bonnes capacités de communication et de synthèse. Cependant la demande de profils capables d'englober la complexité du monde s'est renforcée. Pour cela, la dimension internationale est devenue incontournable, même pour les entreprises françaises. En revanche, les besoins en compétences ont évolué notamment celles associées au digital et au juridique.

Décideurs. Quel lien faites-vous entre compétitivité et enseignement supérieur?

B. R. Je suis persuadé que la compétitivité d'un pays, de l'Europe, dépend et dépendra du niveau de l'enseignement et de la recherche. Priver le pays de grandes institutions de recherche, c'est freiner l'innovation. Or, la compétitivité passe par un investissement massif de la part des entreprises et de l'État. En France, nous sommes vraiment en retard par rapport aux pays de l'OCDE. En tant que citoyen, cela constitue une partie de mes inquiétudes pour l'avenir. ♦



Jean Wemaëre
président, FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

« La réforme de la formation professionnelle est très positive »

Décideurs. Que pensez-vous de la réforme de la formation professionnelle portée par le gouvernement?

Jean Wemaëre. C'est une réforme très positive à plusieurs titres. Elle doit permettre aux entreprises d'assumer leur responsabilité dans le développement de leur capital humain qui est leur première richesse. Cet investissement est source de croissance et de compétitivité. Ensuite, parce que la mise en place de l'entretien d'évaluation des compétences est fondamentale pour les entreprises. Elles peuvent ainsi apprécier les compétences de leurs collaborateurs afin de les préparer aux métiers de demain dans le cadre de leur GPEC. Cet entretien va permettre à l'individu de mieux connaître ses compétences et optimiser ainsi la gestion de son employabilité par la formation. Le compte personnel de formation est un autre point positif de la réforme à condition de ne pas complexifier son accès. Il faut laisser un espace de liberté aux indi-

vidus. Enfin, avec cette réforme, nous entrons dans le champ international de la formation professionnelle. Les directeurs des ressources humaines n'auront qu'une déclaration à faire pour la France et le monde, ce qui simplifiera l'intégration des salariés français dans les grands groupes.

Décideurs. Quel discours tenir, quels moyens mettre en place pour que les sociétés considèrent la formation comme un investissement?

J. W. Comparé aux pays anglo-saxons, en France, nous ne sommes pas encore dans une réelle logique d'évaluation des résultats concernant la formation professionnelle. Il y a encore quelques années, on ne parlait pas de capital humain. Mais un vrai changement est en train de s'opérer, y compris dans les entreprises de moins de cinquante salariés où l'on commence à mesurer l'impact de la formation sur la compétitivité. Il faut accompagner ce changement pour que les entreprises ne considèrent plus la formation comme une charge mais comme un investissement. C'est le sens des travaux qu'anime la FFP sur mission des ministères de l'Économie et du Travail. ♦

« IL Y A ENCORE QUELQUES ANNÉES, ON NE PARLAIT PAS DE CAPITAL HUMAIN »



Bernard Teyssie
professeur, PANTHÉON-ASSAS (PARIS II)

Juriste et universitaire français de renom, chevalier de la Légion d'honneur, Bernard Teyssie, grand spécialiste du droit civil et du droit social, est responsable du master droit et pratique des relations de travail à Panthéon-Assas (Paris II).



Jean-Emmanuel Ray
professeur de droit du travail

C'est une référence doctrinale en droit du travail. Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à la Sorbonne, est l'auteur de l'ouvrage *Droit du travail, droit vivant* (Éd. Liaisons) et tient la chronique « Droit du travail et TIC » pour la revue *Droit social*.



Gérard Couturier
professeur, PARIS I

Professeur émérite à l'université Paris I, Gérard Couturier est un des spécialistes du droit social et du droit du travail en France, régulièrement sollicité pour animer des conférences pointues ou rédiger des ouvrages de référence sur ces problématiques.



Philippe Dupont
journaliste, RADIO FRANCE

Il passe pour être l'une des plus fines boussoles du marché social, doté d'un formidable carnet d'adresses. Journaliste spécialisé, Philippe Dupont décrypte les questions liées au travail sur France Info, dans une quotidienne intitulée « C'est mon boulot ».



Charles-Henri Besseyre des Horts
professeur, HEC

Professeur associé à HEC Paris, et responsable de la chaire Webhelop-HEC Capital humain et performance, Charles-Henri Besseyre des Horts est aussi co-auteur avec François Eyssette, ancien DRH de Bic, de *Comment la DRH fait sa révolution* (Éd. Eyrolles).



Jean-Marie Peretti
président, IAS
et professeur-chercheur

« Devenir champion du changement digital et réussir l'entrée dans l'ère du numérique »

Décideurs. Le DRH est-il devenu un acteur du changement au-delà du gestionnaire du capital humain?

Jean-Marie Peretti. Le DRH s'affirme de plus en plus comme le « champion du changement ». Pour réussir les projets de ce type, la direction des ressources humaines doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement et adopter une approche expérientielle qui repose sur les acteurs concernés, managers et salariés en favorisant la co-construction. Cette démarche en conditionne alors le succès.

Décideurs. Comment les DRH se sont-ils adaptés aux évolutions du marché?

J. M. P. Pour répondre aux nouveaux défis, les DRH ont élargi leur périmètre d'action pour devenir des champions de la RSE et ainsi développer les comportements sociaux, environnementaux et sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Ils ont dû

également remettre au cœur de leur politique le bien-être au travail, clé de l'efficacité afin de proposer à ses salariés des conditions décentes conformes à leurs attentes. Cela signifie offrir un « mieux vivre » au travail, assurer un équilibre vie professionnelle-vie personnelle satisfaisant au-delà même des frontières de l'entreprise.

D'autre part, ils se sont professionnalisés en matière de « d'externalisation responsable », un développement très souvent source de fragilité et de risque, par la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. En vertu de sa démarche responsable, le DRH doit intégrer des critères de la RSE dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires et réaliser des audits réguliers. N'oublions pas également un défi déterminant : devenir champion du changement digital et réussir l'entrée dans l'ère du numérique en contribuant à la digitalisation de l'entreprise et en générant l'adoption puis l'addiction aux nouveaux outils.

Enfin, la construction d'un nouveau « pacte social » fondé sur la réciprocité des engagements est devenu incontournable pour renforcer la confiance organisationnelle et l'implication dans les entreprises. ♦



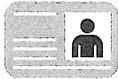
• Professeur à l'Essec, Jean-Marie Peretti est également un grand contributeur de la matière.

• Chercheur, il a contribué à former et professionnaliser des RRH et DRH qui innovent, s'engagent et mettent en œuvre des politiques responsables.

• Il est rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*.



Jean-Marie Peretti
président, IAS
et professeur-chercheur



- Professeur à l'Essec, Jean-Marie Peretti est également un grand contributeur de la matière.
- Chercheur, il a contribué à former et professionnaliser des RRH et DRH qui innovent, s'engagent et mettent en œuvre des politiques responsables.
- Il est rédacteur en chef de la revue Question(s) de management.

« Devenir champion du changement digital et réussir l'entrée dans l'ère du numérique »

Décideurs. Le DRH est-il devenu un acteur du changement au-delà du gestionnaire du capital humain ?

Jean-Marie Peretti. Le DRH s'affirme de plus en plus comme le « *champion du changement* ». Pour réussir les projets de ce type, la direction des ressources humaines doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement et adopter une approche expérientielle qui repose sur les acteurs concernés, managers et salariés en favorisant la co-construction. Cette démarche en conditionne alors le succès.

Décideurs. Comment les DRH se sont-ils adaptés aux évolutions du marché ?

J. M. P. Pour répondre aux nouveaux défis, les DRH ont élargi leur périmètre d'action pour devenir des champions de la RSE et ainsi développer les comportements sociaux, environnementaux et sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Ils ont dû

également remettre au cœur de leur politique le bien-être au travail, clé de l'efficacité afin de proposer à ses salariés des conditions décentes conformes à leurs attentes. Cela signifie offrir un « mieux vivre » au travail, assurer un équilibre vie professionnelle-vie personnelle satisfaisant au-delà même des frontières de l'entreprise.

D'autre part, ils se sont professionnalisés en matière « d'externalisation responsable », un développement très souvent source de fragilité et de risque, par la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. En vertu de sa démarche responsable, le DRH doit intégrer des critères de la RSE dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires et réaliser des audits réguliers. N'oublions pas également un défi déterminant : devenir champion du changement digital et réussir l'entrée dans l'ère du numérique en contribuant à la digitalisation de l'entreprise et en générant l'adoption puis l'addiction aux nouveaux outils.

Enfin, la construction d'un nouveau « pacte social » fondé sur la réciprocité des engagements est devenu incontournable pour renforcer la confiance organisationnelle et l'implication dans les entreprises. ♦