

Attirer et cultiver les talents : l'approche de Saint-Gobain

par

■ **Régis Blugeon** ■

Directeur des affaires sociales Groupe, directeur des ressources humaines France,
Compagnie de Saint-Gobain

■ **Gwenola Houdeye** ■

Directrice du développement ressources humaines France, Compagnie de Saint-Gobain

En bref

La plus vieille société française serait-elle la plus innovante de nos start-up? Animée depuis trois cent cinquante ans par une constante passion des matériaux, Saint-Gobain modifie, à bas bruit, quoique radicalement, nos conditions de vie au quotidien par ses solutions aussi variées qu'innovantes et ce, afin de préserver la planète en redessinant le monde de demain à travers l'habitat. Cependant, pour cela, il faut que les femmes et les hommes qui font le groupe partagent cette ambition qui les mobilise et donne du sens à leur travail. C'est ce à quoi s'attache à contribuer une politique de ressources humaines fondée sur des principes et des valeurs clairement établis, facteurs d'attractivité essentiels pour les talents de toute nature que recrute le groupe.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Régis BLUGEON : Je suis le directeur des affaires sociales, en charge des relations avec les partenaires sociaux au sein du Groupe Saint-Gobain. Je suis également en charge des ressources humaines pour la France et c'est à ce titre que je vous présenterai la politique de ressources humaines du Groupe et les logiques qui la sous-tendent.

Gwenola HOUDEYE : Je suis directrice du développement des ressources humaines du Groupe pour la France. Dans mon champ de responsabilités, j'ai en charge la marque employeur, les relations avec les écoles, le recrutement et les sujets touchant à l'engagement et au développement des collaborateurs.

Une start-up de 350 ans

Régis BLUGEON : Définir ce qu'est un groupe ou une grande entreprise est une question qui mérite attention. À partir de combien de salariés cela se décide-t-il? les effectifs sont-ils le bon critère? Nous nous présentons comme une start-up âgée de 350 ans. De fait, nous avons été créés en 1665, par Colbert, et a suivi toute une aventure industrielle qui nous a conduits à être toujours présents aujourd'hui. On trouve trois grandes constantes dans cette longue histoire. La première est la passion des matériaux qui nous tient depuis l'origine. La seconde est la communauté humaine, c'est-à-dire les femmes et les hommes qui font le groupe. La troisième est l'innovation. Nous n'avons, en effet, jamais cessé d'innover et les métiers que nous exerçons désormais sont différents de ceux pratiqués jadis; ou plus exactement, pour certains d'entre eux, la façon de les exercer a changé.

Aujourd'hui, le Groupe Saint-Gobain réalise un peu moins de 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec un peu plus de cent soixante-dix mille collaborateurs présents dans soixante-sept pays. La France représente environ un quart du chiffre d'affaires et quarante-trois mille salariés. Saint-Gobain, c'est également quatre mille cent points de vente et un nombre très important de sites industriels. Le Groupe étant constitué d'une somme d'entreprises très diverses, son organisation est décentralisée.

Longtemps, on nous a seulement vu comme l'assemblage d'activités multiples – verre, céramique, plâtre, isolation, plastiques, papier, etc. – sans qu'aucune logique d'ensemble ne s'en dégage. En réalité, notre logique d'ensemble vient des clients que nous servons et, pour nous adresser à eux, nous avons choisi de désigner l'ensemble de nos activités par le mot *habitat*.

La construction et la rénovation de l'habitat

Nos marchés se situent principalement dans la construction ou la rénovation de l'habitat, qu'il soit tertiaire ou résidentiel. Les immeubles neufs que nous contribuons à construire sont performants sur le plan énergétique et multi-confort, c'est-à-dire que l'on s'y sent bien, qu'ils sont bien isolés, que l'acoustique et la qualité de l'air y sont maîtrisés. Nous nous intéressons également à la rénovation du parc existant.

Cette spécificité nécessite de prendre en compte de multiples dimensions, culturelles, géographiques ou sociologiques, les modes de construction de l'ancien étant extrêmement divers suivant les régions, les cultures locales ou le regard porté sur l'habitat. Par exemple, dans les cultures occidentales, l'habitat représente à la fois un investissement financier et la perspective d'une transmission patrimoniale. Ailleurs, dans des pays en développement ou marqués par une plus forte tradition de mobilité, la maison est simplement un lieu de vie. Elle n'est pas toujours conçue pour durer, la volonté de la transmettre est plus faible, sa fonction première étant de s'y sentir bien, maintenant. Le mode constructif n'est alors pas nécessairement le même.

S'ouvrir aux clients

Le Groupe a ouvert les portes de ses centres de recherche et dit à ses chercheurs : « *Nous ne devons pas chercher seuls, mais chercher avec nos clients.* » Nous le faisons déjà avec nos grands clients de l'automobile, par exemple,

mais dans d'autres types de métier, nous étions moins présents en amont. Nous sommes donc allés au plus près de nos clients pour savoir comment ils imaginaient les évolutions et les nouveaux usages. Ainsi, si nous pouvons proposer de l'habitat équipé avec des vitrages isolants et résistants, c'est à la fois du fait de nos investissements en recherche et développement (R&D) et des connaissances acquises auprès de nos clients. Dans le recrutement, miser sur les talents implique désormais de proposer aux nouveaux venus chez Saint-Gobain un monde encore plus ouvert. C'est pourquoi cette évolution vers une posture de travail plus collaborative concerne de nombreux métiers de Saint-Gobain au-delà de la R&D.

Une communauté solidaire

Concernant le management et les ressources humaines, à Saint-Gobain, nous avons une longue histoire qui s'appuie sur un sens de l'écoute et du dialogue. Nous avons écrit nos principes de comportement et d'action : ils commencent par l'engagement professionnel pour aller vers le respect et la solidarité. Dès lors que vous avez rejoint la communauté de Saint-Gobain, vous êtes solidaire, c'est-à-dire que la compétition se joue avec l'extérieur, pas en interne. Quand vous construisez votre parcours, quand vous pensez à votre évolution professionnelle, vous avez certes votre engagement, votre volonté de montrer vos talents et d'être exigeant, mais ce ne doit pas être au détriment de vos collègues.

Saint-Gobain a également fait évoluer son modèle de compétences en matière de ressources humaines, plutôt managérial, et changé la terminologie. Nous sommes ainsi passés de onze *compétences* à cinq *attitudes*.

Les trois pôles du Groupe

Le groupe est organisé en trois grands pôles. Dans le pôle des matériaux innovants, on retrouve le vitrage et les matériaux de haute performance (abrasifs, céramiques, plastiques et textiles de performance).

Puis il y a le pôle des produits pour la construction. On y trouve l'un de nos métiers historiques, la fabrication des tuyaux de fonte, basée à Pont-à-Mousson. Viennent ensuite les solutions et les produits d'isolation, le plâtre et les mortiers.

Enfin, le troisième pôle, la Distribution Bâtiment, est celui de la proximité avec nos clients. Ces derniers sont, majoritairement, des petites entreprises et des artisans, mais aussi les utilisateurs finaux, qui sont au contact de nos produits pendant des années. Nous souhaitons qu'ils deviennent des prescripteurs, des ambassadeurs auprès des entreprises et artisans, pour que ceux-ci choisissent prioritairement nos produits. Nous préparons aussi des nouvelles étapes, liées au digital...

Attirer les talents

Redessiner le monde grâce à l'habitat durable

Du point de vue des ressources humaines, tant en interne que pour notre marque employeur, trouver notre cohérence nous a permis d'afficher un sens pour notre action, répondant ainsi à la première question que nous posent souvent nos candidats à l'embauche. Désormais, nous pouvons leur répondre que le sens de notre entreprise, c'est de préserver la planète en redessinant le monde de demain à travers l'habitat durable.

L'habitat est l'une des premières sources de dépense énergétique. De ce fait, c'est également et malheureusement une source importante d'émission de carbone, car les maisons sont trop souvent des passoires énergétiques. L'habitat représente ainsi 40% des émissions de CO₂, loin devant les transports et l'industrie. Si, par nos innovations et nos services, nous y apportons des solutions, nous contribuerons alors à la préservation de la planète et à l'avenir de tous. Une telle ambition tire vers le haut notre Groupe et notre positionnement stratégique. Ainsi, nous avons été un partenaire majeur des COP21 et COP22, et nous le serons encore pour la COP23. Nous pouvons ainsi dire aux talents que nous souhaitons recruter qu'en nous rejoignant ils contribueront directement à cette action.

La passion des matériaux constitue l'ADN du groupe. Elle nous anime et amène les trois mille sept cents personnes qui travaillent dans nos centres de R&D à être chaque jour motivés et engagés. Parmi ces matériaux, on trouve ceux utilisés dans le bâtiment, qui participent à la construction des murs, des toits, des huisseries, des cloisons, de l'isolation, de l'enveloppe de l'habitat, etc. Quand, à travers notre marque et notre marque employeur, nous affichons notre ambition de redessiner le monde, cela veut notamment dire que nous repensons les matériaux et les solutions de telle manière que l'habitat gagne en confort thermique, acoustique, esthétique...

Nous mettons également en œuvre des programmes pour abaisser notre consommation d'eau, notre empreinte en oxydes d'azote et en carbone. Si l'on prend pour exemple la fabrication du verre, comme pour tout autre matériau, il faut de l'énergie; une usine qui produit du verre a donc une empreinte carbone. Néanmoins, la vraie question est plutôt de savoir, une fois que le vitrage aura été fabriqué, transporté et monté sur une fenêtre, quelle sera la part d'économies qu'il va générer pour le client final ou pour la planète. Or, sur sa durée de vie et grâce à ses qualités d'isolant, ce vitrage compensera très largement la part d'énergie qui aura été nécessaire à sa fabrication et aura ainsi un effet positif sur l'environnement. Les femmes et les hommes travaillant dans l'industrie, à travers leurs différents emplois, contribuent à inventer, développer et commercialiser des solutions. L'industrie est elle-même une solution.

Les quatre piliers de la stratégie RH

Pour attirer des talents, nous nous appuyons sur les quatre piliers de notre politique RH, que nous appelons OPEN : *mobilité, diversité, engagement, talent*.

Pourquoi la mobilité? Pour véhiculer nos *best practices* encore plus vite au sein du Groupe. Nous souhaitons que les talents entrés chez Saint-Gobain, avec la promesse de notre marque employeur, par l'activité du vitrage ou du plastique par exemple, acceptent d'évoluer et d'aller dans les produits de construction, ou la distribution. Cependant, il faut aussi que ceux entrés par la distribution, qui ont une relation de proximité avec le client, aillent du côté industriel afin d'y apporter leur connaissance des besoins réels du marché. Cette mobilité est donc intimement liée à notre stratégie. Il ne s'agit pas de contraindre les personnes, mais simplement de faire sens avec le développement du Groupe.

La diversité que nous souhaitons doit être génératrice de débats, amener un style de management plus engageant, plus respectueux, plus ouvert. Il s'agit d'une diversité de formation, d'origine, de génération...

Dans une organisation décentralisée comme la nôtre, le nouvel arrivant peut se voir confier des responsabilités très rapidement, par exemple avoir la responsabilité d'un chiffre d'affaires, être à la tête d'un centre de profit, d'une unité opérationnelle, diriger une ou des agences de distribution, être à la direction d'une usine de fabrication d'isolant ou de transformation du vitrage... L'engagement est alors essentiel et nous souhaitons que chacun se vive comme son propre entrepreneur.

Enfin, Saint-Gobain est une entreprise avec une organisation décentralisée, permettant ainsi de confier très vite des responsabilités sur des périmètres où les talents peuvent s'exprimer.

Du recrutement au *talent acquisition*

Gwenola HOUDEYE : Chaque année, en France, nous recrutons plus de quatre mille personnes, tous niveaux confondus, dont un peu plus de la moitié dans la distribution. Globalement, six cents cadres sont recrutés en externe, sachant que nous avons un volume de mobilité interne très important. Par an, à l'échelle mondiale, ce sont environ vingt mille personnes qui sont recrutées, certains pays ayant des taux de turnover élevés, comme en Inde où ce taux approche les 20 %.

Qu'est-ce alors que le *Talent acquisition*? Ce terme, récemment apparu chez Saint-Gobain, complète celui de *recrutement* qui était employé jusque-là. Dans le monde actuel, publier une annonce et attendre que des candidats répondent ne suffit plus. Nous devons attirer ces candidats vers nos marques et les convaincre de nous rejoindre.

C'est le fruit d'une démarche, entamée en France il y a un an, mais qui s'inscrit plus largement dans la politique du Groupe. À cette occasion, un gros travail a été réalisé sur la refonte de notre marque employeur, élément essentiel pour attirer les talents. En effet, si globalement, en France, le nom de Saint-Gobain est connu, lui associer la grande diversité de nos métiers demeure encore compliqué. De plus, nous souffrons d'un manque de notoriété spontanée, notamment au sein des écoles de commerce, qui accueillent des étudiants que nous souhaitons attirer. Le *talent acquisition* est donc désormais, pour nous, un sujet critique.

Historiquement, chez Saint-Gobain, le recrutement était très décentralisé, chaque responsable recrutant les profils lui paraissant le mieux répondre à ses attentes, parfois avec ses propres moyens, mais, le plus souvent, par l'entremise d'un cabinet RH. Ces procédures de recrutement étaient émaillées de multiples entretiens, souvent redondants, et s'étaient parfois sur plusieurs mois. De telles pratiques avaient le double inconvénient d'être onéreuses tout en ne nous permettant pas de développer notre marque employeur en diffusant des messages cohérents sur le Groupe. Aujourd'hui, il nous faut de plus en plus considérer les candidats comme des clients. Comme beaucoup d'autres employeurs, nous ne sommes plus systématiquement en position de force quand nous publions une offre d'emploi. Nous devons donc entrer dans une démarche de séduction et expliquer au candidat que nous lui proposons une offre originale. Chez Saint-Gobain, nous avons également une culture de l'humilité qui génère parfois en nous une retenue excessive dès lors qu'il s'agit d'expliquer le Groupe, de donner envie, de parler de notre promesse de valeur, etc., de manière un peu "marketée" et positive.

Nous sommes dans un environnement évoluant très rapidement et très tendu quant à la recherche de talents. Deux éléments de contexte nous paraissent particulièrement éclairants. Sur le plan externe, le retour de la croissance économique, notamment en France, a mis fin à une longue période de crise durant laquelle la question du recrutement était passée au second plan. En outre, les réseaux sociaux ont profondément changé les attentes de la nouvelle génération et ont bouleversé les règles du jeu, avec des candidats mieux informés et l'apparition de sites de notation des entreprises sur lesquels nous devons être vigilants.

N'étant pas seul à avoir de fortes ambitions de développement, le Groupe Saint-Gobain entre en concurrence avec d'autres grandes entreprises en matière d'attractivité. De plus, notre population est vieillissante, en particulier dans la plupart des pays développés, et nous devons anticiper des départs en retraite massifs concernant beaucoup de postes clés, ce qui constitue un enjeu important quant au maintien des savoirs. La notoriété de nos marques est, par ailleurs, inégale, et les étudiants ne les identifient pas toutes comme étant des employeurs potentiels. Enfin, nous ne vendons pas encore suffisamment bien l'image du groupe auprès de nos cibles. Nous devons donc impérativement renforcer notre vivier de talents, à la fois pour maintenir notre activité actuelle, alors que nous constatons une relative pénurie dans certains secteurs, et pour alimenter notre croissance future.

Nous avons beaucoup travaillé sur l'expérience candidat pour la faire évoluer d'un mode classique à un mode client. Pour cela, nous l'avons décomposée en trois temps et quatre dimensions. Dans un premier temps, nous avons une période de découverte, durant laquelle les candidats potentiels s'informent sur les particularités du Groupe, grâce à notre site internet. Ensuite, dès lors qu'ils ont été intéressés par telle ou telle de nos caractéristiques, il faut que nous soyons capables d'instaurer une relation avec eux. Enfin, durant la procédure de recrutement de ces talents, nous devons transformer cet intérêt en envie, parce qu'alors, s'intégrer dans le Groupe aura fait sens pour le candidat.

Définir ces trois étapes doit dès lors se faire dans le cadre d'une démarche marketing telle que nous la mènerions pour l'un de nos produits, c'est-à-dire en nous mettant à la place du candidat. Nous avons débuté en segmentant le marché des candidats par typologie de fonctions, en nous efforçant de communiquer différemment selon les publics, qu'ils aient un profil d'ingénieur ou de commercial, et en anticipant davantage l'évolution de nos besoins.

Tout cela implique que nous développons nos méthodes de recrutement et que nous acquérons de nouvelles compétences dans ce domaine, ce que nous avons commencé à faire. En effet, depuis un an, nous invitons des experts du recrutement dans nos différentes organisations et développons, en France, un centre d'expertise en *talent acquisition* à l'échelle du Groupe.

Vendre Saint-Gobain aux candidats

Nous avons donc revu notre processus de *talent acquisition* en identifiant plusieurs points d'entrée, site web, réseaux sociaux, salons et forums, etc., toutes choses classiques que nous avons mieux structurées et ajustées au regard de l'anticipation de nos besoins. Nous avons beaucoup développé la présélection à distance, via le téléphone ou Skype, afin de gagner du temps et capter plus vite les candidats qui nous intéressent. Nous repoussons l'évaluation en amont du *process*, au moment du *screening* et des entretiens à distance. Nos entretiens en face à face nous permettent ensuite d'affiner la sélection, mais surtout, de vendre Saint-Gobain, notamment aux futurs managers. Enfin, nous insistons sur l'importance du *debrief*, du *feed back* au candidat et de la rapidité de communication de la décision. Sur ces points, nous avons réussi à améliorer significativement notre performance sur les derniers mois.

En ce qui concerne l'expérience candidat, les notions de sens et d'engagement sont centrales et se retrouvent aujourd'hui partout, notamment chez les jeunes lorsqu'ils se posent la question de leur premier emploi. Il est donc essentiel que nous sachions mieux leur expliquer la mission de Saint-Gobain et dans quelle mesure cette mission fait sens au regard des enjeux collectifs et sociétaux. Cela implique une plus grande ouverture d'esprit des managers et des services des ressources humaines, qui doivent cesser de se focaliser uniquement sur la recherche de LA compétence rare pour privilégier la recherche d'individus correspondant aux valeurs du Groupe, ayant envie d'y travailler, étant curieux et que l'on pourra ensuite former en interne. Cela passe également par la mise en valeur de notre promesse employeur, qui est attractive du fait de la longue histoire du Groupe, de sa solidité, de son socle de valeurs particulièrement solides et partagées par tous, et de la mission qu'il s'est donnée.

Régis BLUGEON : L'époque où, pour vivre heureux, il fallait vivre caché, est révolue. On ne peut pas se dire ouvert et bienveillant en gardant un comportement trop froid. Il nous faut donc davantage sortir des bureaux, nous ouvrir au monde, mettre de l'émotion et de l'intensité humaine. Cela concerne chacun d'entre nous. Potentiellement, nous sommes tous à la fois recruteurs et ambassadeurs de Saint-Gobain.

Désormais, lorsqu'une personne quitte l'entreprise, il faut que ce soit en s'y étant humainement enrichie et développée, qu'elle y soit restée deux ans ou quinze. Si après deux ou trois autres expériences professionnelles, elle se souvient toujours de celle passée auprès de nous, voire a envie de revenir, on pourra alors se dire qu'on a "fait le job". Cela exige que tout le monde s'investisse. Ensuite, tout ce qui touche à notre marque employeur doit être extrêmement cohérent car l'on ne peut pas raconter au candidat des choses qu'il ne retrouvera pas en interne. La fierté d'appartenance et l'engagement des employés sont donc intimement liés à l'attractivité de l'entreprise.

La dimension que nous énonçons désormais en premier est le sens de ce que nous faisons. Nous voulons préserver la planète et notre stratégie est cohérente avec ce que le plus grand nombre souhaite en matière de durabilité et d'environnement.

Certes, chez Saint-Gobain les métiers sont difficiles et exigeants, toujours compétitifs, mais de cette exigence professionnelle, nous faisons un atout. Nous disons aux candidats au recrutement : *« C'est parce que c'est difficile que vous allez pouvoir vous développer au sein du Groupe. C'est parce que le challenge commercial est exigeant que vous allez affûter vos talents de négociateur. C'est parce qu'il y a une forte exigence de contrôle financier que vous allez devenir un grand financier... »*

Notre discours porte également sur l'affirmation de nos valeurs, c'est-à-dire de nos principes de comportement et d'action. Chez Saint-Gobain, l'exigence quant au respect des règles est extrêmement forte. C'est pourquoi nous n'allons pas dans certains pays, nous refusons certaines façons de commercer et nous ne produisons pas dans n'importe quelles conditions.

La proximité entre chaque salarié et son management est pour nous essentielle. Le nouvel arrivant n'est pas perdu dans l'anonymat d'une grande structure, il s'intègre dans une somme de petites entreprises, toutes poussées par l'innovation.

Travailler notre attractivité

Gwenola HOUDEYE : Constatant notre déficit de notoriété, en particulier dans les écoles de commerce, nous avons développé depuis plusieurs années, en commençant par nos activités de distribution, un partenariat avec elles. Désormais, chaque année, nous sommes partenaires de la Coupe de France de football des ESC. Ce qui, au départ, était un pari, est devenu, en six ans, le troisième événement étudiant en France. Nous avons également signé un partenariat avec des juniors entreprises, non pas tant pour y recruter que pour les faire travailler sur l'accélération de projets de Saint-Gobain dans une perspective de bénéfice mutuel.

Nous avons ensuite beaucoup travaillé sur notre attractivité et sur l'expérience candidat. Nous sommes *Top Employer* depuis plusieurs années et nous avons remanié notre site carrières qui était devenu obsolète et était déconnecté de notre site institutionnel, ce qui nuisait à sa visibilité. Nous avons également profondément simplifié la démarche de candidature et renforcé notre présence sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn et Twitter. Nous travaillons également sur la création d'un réseau d'ambassadeurs digitaux pour donner la parole à des collaborateurs qui pourront s'exprimer, de manière très concrète, sur nos activités et sur ce qu'est leur métier au quotidien. Enfin, nous avons développé une équipe spécifique de recrutement et de *talent acquisition* au service de nos activités.

En ce qui concerne la formation et le développement professionnel, nous avons une importante offre *e-learning* qui se complète par une réflexion approfondie sur les parcours de formation et leur individualisation.

Pour l'expérience collaborateur, nous avons beaucoup de projets, centrés sur le développement de la culture du *feed back* dans le groupe. Nous travaillons sur le développement des managers et nous réfléchissons à la refonte du processus de gestion de la performance afin d'avoir des points de rencontre plus réguliers et allant au-delà du simple entretien d'évaluation annuel classique. Et, tous les deux ans, en partenariat avec IPSOS, nous menons des enquêtes de satisfaction auprès de tous nos collaborateurs. Selon les derniers résultats, nos axes de progrès se situent sur la performance collective, la transversalité et l'échange des bonnes pratiques entre nos différentes activités. En revanche, nos points forts sont l'autonomie dans le poste, la prise de responsabilités et le management. Tous les messages que nous avons envoyés vers le management, ces dernières années, pour être dans des logiques de développement plus que de contrôle, semblent donc avoir porté leurs fruits.

Débat



Entre harmonisation et décentralisation

Un intervenant : *Au jeune qui postule chez vous, vous parlez avec beaucoup de fierté de votre entreprise et de sa mission. Mais que lui proposez-vous concrètement ? une aventure ou une carrière ?*

Gwenola Houdeye : Cela dépend de la société par laquelle il va entrer dans le Groupe. L'accélération de la mobilité au sein de Saint-Gobain nous a beaucoup aidés grâce aux managers recruteurs qui expliquent désormais leur parcours au candidat. On voit ainsi, notamment dans la distribution, des gens entrés comme vendeurs qui, en quelques années, ont obtenu des responsabilités de direction d'agence ou de secteur. Il en va de même dans l'industrie.

Régis Blugeon : Nos clients se trouvent, pour la plupart, dans un rayon de 50 kilomètres autour de nos entités. Pour nous, l'aventure est donc locale et quotidienne – c'est ce que nous disons au candidat. Notre réalité est certes commerciale et industrielle, mais notre démarche intègre aussi une part de rêve quand nous affichons notre volonté de redessiner le monde : « *Si vous entrez chez Saint-Gobain, vous entrez dans un ensemble qui vous offrira quantité de possibilités. À vous de vous inventer!* » Il n'y a, chez nous, ni chemin prédéfini ni voie royale.

Int. : *Comment peut-on être cohérent en étant à ce point décentralisé tout en ayant la volonté d'une certaine harmonisation ?*

R. B. : Tout d'abord, Saint-Gobain n'est pas une entreprise globale. Nous sommes Allemands en Allemagne et Brésiliens au Brésil. Nous sommes ainsi parce que nos marchés sont ainsi et que l'on ne construit pas de la même façon au Brésil qu'en Allemagne. Nous avons quelques rares parcours internationaux, destinés à des experts de telle ou telle technologie qui vont de pays en pays pour régler les problèmes. Nous préparons également certaines personnes à devenir de grands managers internationaux. Cependant, les vendeurs au Brésil sont des Brésiliens rodés à la culture brésilienne.

Pour la cohérence, nous avons de grands programmes transversaux, basés sur les quatre piliers de notre politique RH – mobilité, diversité, engagement, talent – qui sont déployés à l'international. L'un de ces programmes, dénommé *World class manufacturing*, concerne la façon dont nous organisons nos fonctionnements industriels. Un autre programme est consacré aux achats : où que vous alliez, dans toutes nos usines, vous trouverez les mêmes indicateurs. Il en va également de même pour notre politique de sécurité, qui s'impose à tous de la même façon, partout dans le monde.

Pour nous permettre de diffuser la culture Saint-Gobain, nous avons aussi notre école du management, qui a vocation à accueillir nos managers, d'où qu'ils viennent dans le monde. C'est là, à travers de multiples séminaires, que nous diffusons tous nos principes, nos valeurs, nos attitudes et nos styles de management. C'est un incubateur de managers *made in Saint-Gobain*.

Une marque employeur forte

Int. : *Avec quel employeur faut-il que le jeune recruté scelle un contrat moral : la filiale qui l'emploie localement ou le groupe international, nécessairement abstrait ?*

R. B. : Le digital a changé la façon dont le client nous regarde, mais aussi celle dont nous travaillons. Il a désormais encore plus besoin d'une marque reconnue et cela implique pour nous d'expliquer mieux et davantage qui nous sommes. Dès lors que nous y parvenons, cela devient un véritable argument pour notre politique RH et notre marque employeur. Le recruteur doit être Saint-Gobain ; ensuite, le manager, celui qui signe le contrat de travail, peut être celui d'une entité du Groupe.

G. H. : Cela nous permet aussi, lorsque nous recevons un candidat, de l'aborder en tant que Saint-Gobain France, de le réorienter ensuite vers telle ou telle filiale en fonction de ses aptitudes et de nos besoins, et de lui offrir ainsi des opportunités dont il n'avait peut-être pas conscience initialement. Si vous avez recruté quelqu'un sur le secteur du vitrage automobile, par exemple, il peut être très compliqué, par la suite, de le convaincre de se réorienter vers un autre secteur comme l'isolation ou la fonderie à Pont-à-Mousson.

Int. : *Comment faites-vous pour faire venir les talents dans les petites villes de province où vous êtes implantés ? Êtes-vous impliqués dans l'apprentissage ou les lycées professionnels ? Travaillez-vous également avec les organismes s'occupant de gens éloignés de l'emploi ?*

R. B. : En France, nous avons à ce jour, dans le Groupe, mille six cents apprentis et alternants, ce qui représente un peu plus de 4% de nos effectifs. Ils sont majoritairement dans des fonctions opérationnelles et aussi d'ouvrier ou de vendeur. Nous sommes multi local : les agences de Point P sont réparties partout sur le territoire et nous avons un peu plus de trois cents usines en France. Quand nous disions qu'il nous fallait transformer chaque salarié en ambassadeur de Saint-Gobain, cela signifie que chacun doit, dans notre vision, sortir de son agence

ou de son usine pour aller vers le centre d'apprentissage ou le lycée professionnel voisin afin de créer les liens qui nous permettrons d'attirer de nouveaux talents. Il n'y a pas d'autre méthode. Aujourd'hui, par exemple, nous sommes en tension sur les métiers de la maintenance. La voie de l'apprentissage peut beaucoup nous aider, mais il nous faut encore progresser.

Sur la question de l'insertion, nous avons un département spécifique, Saint-Gobain Développement, qui est en charge des relations de proximité, dans les territoires. Nous avons lancé et participons à deux programmes dans le cadre de notre RSE. Le premier, intitulé "100 chances, 100 emplois", vise à accompagner des personnes en décrochage vers une insertion dans l'emploi. Nous avons également des initiatives avec le dispositif [Nos quartiers ont du talent](#). Nous avons monté à Pantin, en Seine-Saint-Denis, ce que nous appelons la Halle du Bâtiment, où nous réunissons nos enseignes spécialisées dans les métiers bâtiment, notamment ceux du chauffage et de la plomberie. Nous y avons mis en place un programme d'insertion lié à ces métiers, en lien avec la municipalité de Pantin et les associations locales. Notre taux de conversion, qui mesure le taux de personnes restant chez nous après leur parcours de formation, est de 25 %, ce qui est très satisfaisant.

Int. : *Comment abordez-vous la question de l'égalité entre hommes et femmes ?*

G. H. : Nous avons bien progressé, notamment sur les fonctions de management. L'année dernière, nous avons recruté 40 % de femmes et chez les managers nous approchons progressivement de l'équilibre. Là où nous avons encore beaucoup de difficultés, c'est sur les postes d'entrée, surtout dans les métiers du commerce et le secteur du bâtiment qui attire moins les femmes.

Int. : *Finalement, vos talents, combien de temps restent-ils chez vous ?*

R. B. : Cela est variable, mais il est vrai que les talents sont ceux qui ont le plus faible taux de démission. C'est une bonne nouvelle. Si l'on considère, sur une même période, ceux que nous avons identifiés comme des talents potentiels, on constate qu'après cinq ans, plus de 90 % d'entre eux sont toujours là.

■ Présentation des orateurs ■

Régis Blugeon : diplômé d'un double master en Administration des entreprises et en Droit des affaires, il a effectué l'essentiel de sa carrière chez Saint-Gobain, dans les fonctions Ressources Humaines et Relations Sociales au sein des pôles Matériaux haute performance et Produits pour la construction, ainsi que chez Saint-Gobain Développement; il occupe aujourd'hui la fonction de directeur des Ressources Humaines France et directeur des Affaires Sociales du Groupe.

Gwenola Houdeye : diplômée de la Sorbonne, elle a débuté sa carrière dans le secteur du conseil; chez Saint-Gobain depuis 2010, elle occupe aujourd'hui la fonction de directrice du Développement des Ressources Humaines.

Diffusion mai 2018

Ont participé : S. Arditty (Région Île-de-France); B. Bachmann (IPAG Business school); D. Baroin (Carewan); M. Berry (École de Paris du management); P. Bizot-Espiany; I. Bonfanti (Digiturns/Hermès); F. Boisivon (École de Paris du management); H. Bonneau (Région Île-de-France); L. de Chassey (IPAG Business school); J. Boivin (Club Mines - Stratégie); M.-J. Bruno (IPAG Business school – Mines Albi); M. Danicourt (IPAG Business school); E. Darricarrère (IPAG Business school); E. Darzel (IPAG Business school); H. Dbouk (IPAG Business school); C. Deshayes (École de Paris du management); J.-L. Cosquer (Arkema); D. Hadria (Comme on scope #Orange Fab); N. Mottis (École polytechnique); T. de Prémare (Elzéar Executive Search); L. Portmann (BPCE); C. Riveline (MINES Paris Tech); P. Souplet (Université Paris Nanterre); A. Szejnhorn (PMP conseil); S. Testaert (Bolloré Transport & Logistique); J.-J. Urban-Galindo (Urban-Galindo Conseil); V. Varault (Région Île-de-France); M. Villette (AgroParisTech); F. Weill (École de Paris du management); T. Weil (La Fabrique de l'industrie).