

## L'HARMONISATION DE LA POLITIQUE RH

Il y a un an et demi, Altran structurait une fonction RH unique pour accompagner sa réorganisation. Aujourd'hui, une série d'outils RH se mettent en place. Mais le départ, en octobre, du DRH groupe, non remplacé à ce jour, laisse planer des doutes sur la stratégie RH.

# L'absence d'un DRH groupe fragilise la stratégie d'Altran

Les turbulences chez Altran ne sont pas finies. Malmené par une affaire de fausses factures révélée en 2002, le groupe international d'origine française de conseil en technologie avait commencé à redresser la barre avec une nouvelle équipe de dirigeants nommée par les actionnaires en 2005.

Pour accompagner "Altran 2008", un plan de réorganisation géographique, juridique et stratégique de l'entreprise, une fonction RH unique est créée. Un DRH groupe, Hervé Hannebicque, et un DRH France, Gilles Wozelka, sont désignés. Mais, en septembre 2006, un conflit de personnes au sein de l'exécutif d'Altran provoque le départ du président du directoire, Christophe Aulnette, et d'une partie de l'équipe qu'il avait personnellement nommée, dont le DRH groupe. A ce jour, celui-ci n'est pas remplacé. Ce vide à la DRH groupe laisse planer un doute sur la stratégie RH de la nouvelle direction, même si les autres engagements pris dans le cadre du plan "Altran 2008" sont respectés.

### Douze DRH régionaux

Officiellement, Altran affiche toujours sa volonté d'harmoniser sa gestion des RH. « Constitué par rachats successifs, le groupe était un patchwork de sociétés autonomes ayant chacune son approche RH, sans cohérence les unes avec les autres, hormis le recrutement et l'accompagnement du manager

au quotidien, qui étaient gérés par une équipe centrale », explique le DRH France, Gilles Wozelka, maintenu à son poste. Désormais, douze DRH régionaux gèrent le quotidien, tandis qu'une équipe centrale renforcée, formant une véritable direction des ressources humaines nationale, conçoit des programmes transversaux.

### Mise en ligne d'un outil de mobilité

Le premier programme, "Mov'Altran", repose sur un outil de mobilité mis en ligne depuis quatre mois. Les managers y déposent leurs offres d'emploi et les salariés leurs souhaits de mobilité. Une centaine de demandes ont déjà transité par l'intranet. La DRH a aussi formalisé des dispositions d'accompagnement de la mobilité. « L'objectif est de privilégier la mobilité géographique et fonctionnelle sur les postes à pourvoir, avant de recruter à l'extérieur », indique Gilles Wozelka.

Deuxième programme: "Dev'Altran", pour la gestion des carrières. Les managers disposent, aujourd'hui, d'un document unique et simplifié pour mener l'entretien annuel d'évaluation, qui pourrait prochainement s'assortir d'un point à mi-parcours de l'année. Les volontaires peuvent aussi demander un "point perspective professionnelle" qui les aidera à développer leur employabilité. Une centaine de personnes l'ont expérimenté. Enfin, la DRH s'est

ALTRAN	
>	<b>Effectifs:</b> 8 000 salariés en France, dont 5 600 dans le pôle conseil en R & D (16 000 salariés dans le monde au total).
>	<b>Implantations:</b> présent dans 20 pays.
>	<b>Chiffre d'affaires 2005:</b> 1,43 milliard d'euros, dont 668,5 millions d'euros en France (pôle conseil en R & D: 46 %).

également engagée à proposer un "point carrière" tous les trois ans.

### Institut de formation

Altran a réactivé son institut de formation dans le cadre de "Educ'Altran". « Désormais, l'IMA (International Management Academy) est ouvert à tous les salariés et propose des parcours de formation tout au long de la carrière, en partenariat avec des organismes de formation extérieurs et des grandes écoles », souligne le DRH France. Tous les salariés vont, par ailleurs, disposer sur l'intranet d'un espace de formation individualisé.

"Best Altran" est, quant à lui, un programme d'identification, de valorisation et de fidélisation des talents. « Parfois, les managers refusent de retirer un consultant de chez un client et de le laisser partir vers d'autres projets au sein du groupe, parce qu'ils craignent une perte de chiffre d'affaires. Nous cherchons à éviter cela », précise Gilles Wozelka. Enfin, "Comp'Altran" remanie la politique de

rémunération qui privilégiait le court terme et l'individualisme.

### Le turn-over sous la barre des 30%

Selon Gilles Wozelka, il est encore tôt pour évaluer l'impact de ces nouvelles pratiques RH: « Les outils se mettent en place progressivement. Le turn-over ralentit, il est passé sous la barre des 30%. Il pourrait même avoir diminué de cinq ou six points depuis début 2006. Nous sommes en cours d'audit pour le vérifier. » Le point de vue des syndicats est sensiblement différent: « Le changement à la tête d'Altran et le départ non remplacé du DRH groupe sont, pour nous, le signe du retour aux bonnes vieilles méthodes, estime Boris Bartolomé, délégué syndical CFDT, premier syndicat à égalité avec la CGC. Nous repartons dans un système où tout est fait pour entretenir un conflit permanent entre les managers et les consultants », qui, selon lui, sont toujours à la merci du pouvoir discrétionnaire de leurs supérieurs hiérarchiques.

Selon la CFDT, seul Mov'Altran produit quelques résultats, avec plusieurs centaines d'offres mises en ligne. Le syndicat confirme un taux de turn-over à 29%, en baisse de trois points, alors qu'il se situe aux alentours de 15% dans la profession. « Le DRH France est de bonne volonté, mais il n'a pas les moyens de sa politique », conclut Boris Bartolomé.

M.-P. V.