

SANDRA HEN POULAIN

Vous êtes DRH France de SPIE depuis octobre 2022. Quel parcours vous a amené ici ?

C'est un peu un hasard qui s'est transformé en évidence.

J'étais engagée dans un parcours universitaire devant me conduire à devenir professeure des universités.

Je préparais un doctorat en sciences de gestion tout en enseignant en second cycle à l'université

Dans le cadre de mes recherches doctorales, je conduisais des observations en entreprise et plus spécifiquement chez Arcelor Mittal sur la problématique de la gestion des fins de carrière.

Cette immersion dans le monde de l'entreprise s'est avérée une révélation en me permettant de constater, en situation, la complémentarité entre la théorie universitaire et la pratique opérationnelle. Et oui ! il existait des liens étroits entre ces 2 univers et cette découverte a été essentielle dans mon parcours.

Toutes les approches théoriques prenaient alors une résonnance opérationnelle.

J'ai été très vite passionnée par les relations humaines et leur complexité au sein de l'organisation.

C'est également à cette période que j'ai découvert mon intérêt pour les relations sociales dans un environnement collectif assez « difficile » (site de Arcelor Mittal à Florange).

Ainsi, c'est presque naturellement que lorsqu'un poste s'est ouvert, le DRH me l'a proposé, et que j'ai accepté sans hésitation. Mon aventure dans le monde des RH a commencé ainsi. Dans la continuité, j'ai obtenu mon doctorat, primé par l'Académie des Sciences, et j'ai continué à enseigner pendant 15 ans tout en menant une activité professionnelle RH en entreprise

Chez Arcelor, la politique de préretraite longtemps encouragée et financée par les pouvoirs publics a conduit à « externaliser » la gestion des fins de carrière impactant ainsi durablement les parcours de carrière des collaborateurs dès 40 ans. Ainsi, l'arrêt de ces pratiques a obligé l'entreprise à se réinventer face à des enjeux de maintien dans l'emploi, d'adaptation des compétences, ou encore de gestion des inaptitudes.

Mais cette contrainte fut aussi une formidable opportunité de travailler sur des sujets innovants pour l'époque tels que transmission des compétences ou le renouvellement des générations.

Mon doctorat portait sur les enjeux de fins de carrière pour les entreprises tout en analysant les impacts macro-économiques de ces politiques.

J'ai par la suite exploré d'autres secteurs d'activité comme l'automobile et la chimie, ou la santé

J'ai rejoint SPIE il y a désormais 15 mois...



Justement. Pourquoi SPIE et qu'est ce qui fait la singularité du groupe ?

Dans un contexte de transformations profondes, SPIE France, filiale française du groupe SPIE, leader européen des services multi-techniques dans les domaines de l'énergie et des communications, est un acteur global des transitions énergétique, numérique et industrielle. SPIE France crée des solutions qui accompagnent les entreprises, les industries et les territoires pour l'émergence d'une société bas carbone.

Pour mener à bien cette mission en France, SPIE s'appuie sur ses 6 filiales, qui comptent près de 20000 femmes et hommes présents sur 400 sites couvrant tout le territoire national. Reconnues sur le terrain depuis plus de 120 ans pour leur excellence opérationnelle, leur fiabilité et leur exigence, les équipes expertes de SPIE constituent la plus grande force de l'entreprise.

Nous sommes présents partout sans que l'on nous voie.



Nous sommes du côté de la solution, présents de la conception à la maintenance en passant par l'installation. Nous assurons des opérations de maintenance dans

le nucléaire, nous proposons des solutions data center clé en main, nous œuvrons en cybersécurité. Nous accompagnons les industriels dans leur décarbonation (éoliennes, photovoltaïque etc...), nous sommes acteurs de la performance énergétique des bâtiments et proposons également un pilotage intelligent des bâtiments, nous installons des bornes de recharge électriques, nous installons de l'éclairage public et encore bien d'autres actions, la liste est longue

Les valeurs de SPIE - performance, proximité et responsabilité - sont au cœur de notre culture. La RSE occupe une place centrale dans le modèle d'affaires de SPIE. En 2022, 46% des activités du groupe SPIE contribuent à l'atténuation du changement climatique.

Entreprise citoyenne, SPIE s'engage pour l'égalité des chances en termes d'emploi, de mixité des équipes, de pluralité des origines, d'intégration des personnes en situation de handicap et d'équilibre entre les générations.

Diriez-vous que tous ces aspects du groupe SPIE sont un facteur d'attractivité pour votre organisation ?

Clairement ! les facteurs d'attractivité de SPIE sont nombreux

Le sens : une entreprise qui contribue aux enjeux de demain : transition énergétique, industrielle et numérique

Les valeurs : proximité, performance, responsabilité

Les relations humaines authentiques et exigeantes, avec des collaborateurs, et des managers très engagés et à l'écoute

Les parcours de carrière : riches et variés

Son éthique à toute épreuve

Ses engagements RSE

La mobilisation du collectif et l'engagement de tous au service du collectif est une réalité que je constate au quotidien. La proximité et la convivialité des équipes également !

Par ailleurs, nous sommes tous très fiers que les salariés de SPIE soient les premiers actionnaires du Groupe. Les salariés détiennent aujourd'hui 7,5 % du capital de l'entreprise ce qui constitue pour nous une vraie marque de confiance dans l'entreprise et son avenir

Cette campagne annuelle au succès grandissant (plus de 50% des collaborateurs participant en 2023) fait partie intégrante de notre culture d'entreprise et permet à chacune et chacun de bénéficier des résultats de la croissance de l'entreprise.

La diversité semble être une priorité pour le groupe SPIE. Quelle est votre stratégie ?

SPIE n'a pas attendu pour s'engager en matière de diversité puisque l'entreprise a signé sa première charte de la Diversité en 2008.

Féminiser les métiers liés à la transition énergétique et numérique est au cœur de nos actions. L'inclusion et la mixité sont des engagements pris par l'ensemble de nos comités de direction parce que nous sommes tous convaincus qu'ils sont vecteurs de valeur ajoutée et d'accroissement des performances globales.

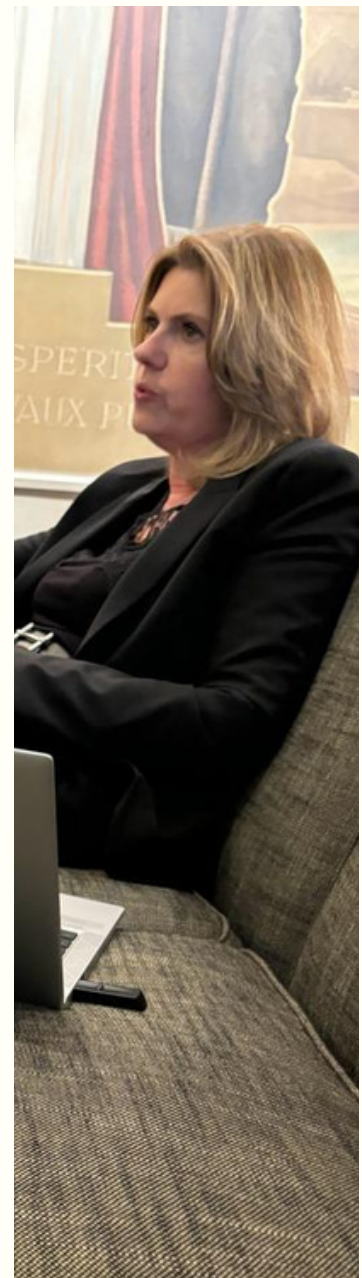
Pour attirer les talents féminins nous travaillons principalement à trois niveaux : l'information sur nos métiers, et ce, dès le plus jeune âge ; l'investissement dans des formats de communication actuels et l'accompagnement des carrières des femmes chez SPIE pour favoriser l'évolution vers ces métiers.

La découverte de nos métiers se matérialise par de nombreuses actions d'information très en amont de l'orientation professionnelle. Nous expliquons les métiers et débouchés dans des écoles pré et post bacs, portées par « So'SPIE Ladies », un réseau de 100 collaborateurs en France qui a un représentant dans chaque comité de direction. Nous sommes également partenaires de l'association "Elles Bougent, une association d'orientation de jeunes femmes, collégiennes, lycéennes et étudiantes vers les filières et carrières scientifiques, techniques, technologiques.

En intervenant auprès des plus jeunes, dès la primaire, ainsi qu'auprès des enseignants il est possible de casser les codes stéréotypés et de préparer l'avenir en favorisant l'engagement des femmes à nos métiers.

L'organisation de visites de chantiers permet de montrer concrètement les aspects de nos métiers. Nos femmes ingénieures vont à la rencontre des étudiants pour partager et faire connaître leurs professions.... Toutes ces démarches ont pour objectif de renverser les idées préconçues pour permettre une orientation métier plus éclairée.

Les temps changent et la communication aussi. Nous avons adapté notre langage et le format de nos messages aux nouvelles cibles qui deviendront nos collaborateurs. Nous avons mis en place une campagne de recrutement sur Tik Tok et auprès d'influenceurs via des vidéos notamment. Nous avons aussi complètement repensé l'écriture de nos offres d'emplois.



SPIE France s'engage sur les sujets liés au handicap. Le Mois du Handicap existe depuis plus de 10 ans chez SPIE et correspond à un réel engagement de l'entreprise en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Nous avons signé dans une de nos filiales un accord innovant octroyant des congés exceptionnels pour des événements de la vie (endométriose, IVG, don du sang, etc...)

Vous évoquez l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. Que propose le groupe SPIE sur ce sujet ?

Le principal atout de SPIE, ce sont les collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise : une communauté de passionnés qui aiment se réinventer et transmettre, au sein de l'entreprise.

- Pour preuve, les carrières chez SPIE sont longues, avec une ancienneté moyenne de plus de 10 ans. Proposer des parcours de carrière attractifs est donc clé
- SPIE France s'engage à offrir de nombreuses évolutions de carrières à ses collaborateurs (grâce notamment à un important investissement dans la formation, des programmes d'accompagnement personnalisé ...). Beaucoup de DG ou Directeurs opérationnels ont fait toute leur carrière chez SPIE / plus de 500 trajectoires et passages cadres ont eu lieu en 2023
- SPIE associe durablement ses collaborateurs à la performance de l'entreprise avec l'actionnariat salarié - Programme SHARE FOR YOU - Les salariés sont le premier actionnaire de l'entreprise et détiennent 7,5% du capital de SPIE
- La cooptation est une source importante de recrutement. Elle représente 23% des recrutements en 2022

Nous développons des actions de fidélisation, telles que le mentoring féminin et des programmes pour accompagner l'évolution de carrière, la mobilité interne, afin de retenir ces talents une fois recrutés. Le management de proximité joue un rôle clé dans cet accompagnement, particulièrement dans une entreprise décentralisée comme la nôtre, et la fonction RH est fortement impliquée sur le terrain pour soutenir nos collaborateurs.

Nous avons aussi mené notre première enquête d'engagement, "Great Place to



Work", une étape significative pour notre entreprise. Ce fut un réel succès avec près de 10000 répondants et 2 filiales certifiées dès cette première opération. La communication de proximité a joué un rôle décisif, dans ce succès. Nous disposons désormais d'un matériau de travail significatif et des plans d'actions nationaux et filiale vont désormais être déployés afin de mener des actions concrètes.

Dans ce contexte, comment le groupe parvient à concilier enjeux globaux et agilité locale que vous évoquez ci-dessus ?

Les enjeux globaux et les enjeux locaux convergent : SPIE est un groupe avec un très fort ancrage local afin de contribuer notamment à la création d'une économie bas carbone.

SPIE contribue donc à créer de l'emploi sur l'ensemble du territoire, sur tous types de postes. Plus de 3700 recrutements en 2023, dont 700 alternants.

Vous menez également une politique d'acquisitions externes ?

L'entreprise mène une politique volontariste d'acquisitions externes. Celles-ci visent à élargir notre offre d'expertise pour répondre aux besoins des clients et renforcer notre croissance. Cela contribue également à intégrer des solutions techniques spécialisées, ce qui nous permet de proposer une gamme plus complète de services. Notre stratégie d'acquisitions vise à compléter notre croissance organique et à renforcer notre position sur le marché, tout en préservant les identités locales lorsque cela est jugé bénéfique pour nos clients.

Si nous parlons des talents, comment faites-vous pour les identifier et les développer ?

Nous disposons d'un outil interne d'évaluation des potentiels utilisé dans le groupe et qui fait l'objet d'une revue annuelle par chaque CODIR de filiale pour être ensuite consolidé à l'échelle de SPIE France. Des programmes de développement accompagnent ensuite ces revues. Nous travaillons également de manière active à proposer des parcours de mobilité structurés.

Un mot de conclusion ?

Nous avons fait un large tour d'horizon de nos enjeux RH. Mais nous avons encore beaucoup de projets RH en perspective pour 2024 et le futur, de la mise en place d'un BSI, à l'IA au service de la formation et de la transmission des connaissances, sans oublier les enjeux de formation liés à l'évolution rapide des métiers de la transition énergétique!

Et tout cela dans une entreprise dynamique qui recrute 3700 collaborateurs par an (dont 700 alternants) dans tous les métiers, à tous les niveaux, dans tous les bassins et propose de belles perspectives de carrière car chez SPIE c'est talent qui compte !