

LAURENT GASSE

Découvrez le parcours inspirant de Laurent Gasse, DRH du groupe ADP, qui partage avec nous sa vision des enjeux RH et ses convictions profondes. Son témoignage, empreint d'humanité et d'humilité, est une véritable source d'inspiration.

Pouvez-vous nous résumer le parcours qui vous a mené à la tête des ressources humaines du Groupe ADP ?

J'ai toujours eu à cœur de me doter d'une double formation pour allier expertise RH et vision business. J'ai donc complété mon doctorat en droit social avec un Executive MBA de l'ESSEC. Mon parcours en RH a été une ascension progressive, débutant dans des fonctions diverses avant de devenir DRH chez Eternit en 2007. J'ai exercé toutes les fonctions clés d'une direction des ressources humaines, qu'il s'agisse de la gestion des relations sociales, un domaine dans lequel j'ai mené 18 plans sociaux, ou du développement des compétences, de la formation, de l'administration du personnel, et de la paie. Pour la petite anecdote, ce parcours atypique explique pourquoi vous m'entendez souvent parler d'argent en matière de RH.

J'ai l'habitude de dire : "Je ne suis ni l'homme d'une activité, ni l'homme d'une gouvernance".

Je ne suis pas l'homme d'une seule activité car, depuis 1996, j'ai travaillé dans cinq grands groupes avant de rejoindre ADP il y a trois ans. J'ai évolué dans des secteurs très variés : industrie du tabac, services, ingénierie et contrôle technique, formation, matériaux de construction, et agroalimentaire. De plus, j'ai expérimenté des modèles de gouvernance très divers, des groupes familiaux aux entreprises cotées en bourse, en passant par des structures semi-publiques. Cette diversité m'a donné une vision globale et flexible des enjeux RH.



Quelle est la singularité du Groupe ADP ? Qu'est-ce qui le caractérise particulièrement ?

Travailler sur une plateforme aéroportuaire comme celles gérées par ADP est une expérience unique et fascinante. ADP ne se limite pas à Roissy, Orly et le Bourget, c'est aussi 26 aéroports à travers le monde, avec une activité internationale souvent méconnue. Les métiers y sont très diversifiés, allant de l'ingénierie à l'immobilier, en passant par la maintenance et l'architecture. Cet environnement est comparable à une ville autonome en perpétuel mouvement, où chaque jour apporte son lot de défis. Les employés d'ADP sont de véritables passionnés, qu'ils soient experts en infrastructure aéroportuaire ou en protection animale, toujours prêts à partager leur enthousiasme. Cette passion est rare et rend ce milieu véritablement exceptionnel.

Voyez-vous des différences en opérant dans un groupe public ?

Mon expérience m'a montré que chaque culture d'entreprise est unique, qu'elle soit publique ou privée. Ce qui m'a particulièrement frappé en arrivant chez ADP, c'est l'importance de la notion de service public, un véritable marqueur dans l'ADN de l'entreprise. Cette notion est profondément valorisée par mes collègues, ce qui était pour moi une découverte. Autre particularité chez ADP, nous ne parlons pas de "salariés" mais d'"agents", ce qui reflète notre lien étroit avec le service public, malgré le fait que l'entreprise soit cotée en bourse. ADP s'adapte également à ses contextes internationaux, en restant fidèle à sa culture locale tout en maintenant une hospitalité de qualité pour les passagers.

Comment abordez-vous le sujet des compétences, notamment des compétences rares, au sein du groupe ADP ?

Lorsque j'intègre une entreprise, on me parle souvent des spécificités métiers. Pour y voir plus clair, je mets en place une cartographie des métiers, un outil simple et visuel qui classe les métiers en fonction de leur disponibilité ou transformation sur le marché du travail et de leur impact sur le business en cas de vacances. Ce travail collaboratif avec les RH et les managers nous permet de prioriser efficacement la gestion des compétences, en mettant un accent particulier sur les métiers stratégiques. Avec 40 à 50 % des salariés d'ADP qui prendront leur retraite d'ici dix à douze ans, cette démarche est cruciale pour assurer la continuité du service. Nous avons lancé un projet ambitieux pour passer d'une gestion des profils à une gestion des compétences, avec le support d'un logiciel innovant intégrant l'intelligence artificielle pour optimiser le matching des compétences dont la finalisation est prévue pour le premier trimestre 2025.

ADP devient de plus en plus international. Quels sont les défis pour l'entreprise ?

Notre PDG, Augustin De Romanet, insiste sur l'importance de valoriser les cultures locales au sein d'ADP : on est français en France, jordanien en Jordanie, et ainsi de suite. Plutôt que d'imposer la marque France, nous cultivons une hospitalité universelle propre à ADP, tout en respectant les particularités locales. Trouver l'équilibre entre les investissements internationaux et les retours opérationnels est un défi passionnant, tout comme la gestion des relations avec les États. Côté RH, notre objectif est de développer un vivier de talents internationaux. Nous offrons de plus en plus de missions à l'étranger à nos collaborateurs pour qu'ils enrichissent leurs compétences. Récemment, pour renforcer notre marque employeur, nous avons diffusé un film moderne qui montre qu'ADP est bien plus qu'une entreprise locale : c'est un acteur mondial de premier plan.

Comment déclinez-vous vos politiques de recrutement, d'engagement et de fidélisation pour répondre à ces enjeux ?

Chez ADP, la fidélisation est naturelle grâce à des métiers de passionnés, ce qui explique un taux de démission très faible, inférieur à 2 %. Même si le turnover a légèrement augmenté à 6,5 % suite à un plan social post-Covid, nous restons focalisés sur nos succès en matière de recrutement : près de 1 000 embauches en deux ans, avec plus de 97 % de nos objectifs atteints en 2023. Pour anticiper les besoins futurs et dans le cadre de notre dernier accord GEPP, nous avons lancé un travail sur les compétences et sommes en train de procéder à la mise en place d'une Talent Market Place. L'objectif est de pouvoir élaborer un plan de succession à 18 – 24 mois glissant afin de former et recruter les compétences nécessaires, tout en assurant une mobilité interne dynamique et une continuité de service optimale.

Comment se matérialise votre démarche RSE, notamment en ce qui concerne les questions environnementales ?

ADP est un symbole fort, et je voulais innover dans cette dimension. Sous l'impulsion d'Augustin De Romanet, nous avons intégré des critères RSE concrets dans notre accord d'intéressement. Trois critères ont été ajoutés, dont deux que chaque salarié peut directement influencer. Le premier concerne les journées d'engagement citoyen : chaque employé peut donner jusqu'à trois jours à une association agréée, tout en étant rémunéré. Le deuxième critère porte sur la formation à l'éthique et à la compliance, avec un objectif fixé à 95 % de participation. Ces initiatives rendent le RSE tangible et engageant pour tous. En les intégrant à l'intéressement, nous nous assurons que chacun se sente concerné.

Vous êtes le premier Président de la toute nouvelle Commission "Senior" qui vise à redessiner l'entreprise de demain face à l'inversion de la pyramide des âges. Pourquoi avoir accepté ce rôle ?

Ce qui me passionne dans cette commission, c'est l'idée de réciprocité entre les initiatives pour les seniors et celles pour les autres employés. Ce qui bénéficie aux seniors peut également être avantageux pour tous. Je suis convaincu que nous sommes injustes avec les seniors. Le terme même est péjoratif, et je veux changer cette perception. En France, nous faisons face à une pénurie de compétences, et les seniors ont un rôle

crucial à jouer. Il faut que les entreprises comprennent que les seniors ne sont pas un coût, mais un investissement rentable avec un fort retour sur investissement. De même, l'entreprise doit continuer à former la jeunesse, même si tous ne sont pas recrutés en CDI. Il est essentiel de repenser la gestion des seniors pour qu'ils restent intégrés, en tenant compte des défis liés à l'âge et à la santé. L'entreprise a un rôle social, et il est crucial d'adapter nos politiques pour mieux accompagner les carrières longues.

Digitalisation, Automatisation, Intelligence Artificielle, SIRH... Comment voyez-vous l'apport des technologies pour relever vos défis RH ?

L'intelligence artificielle, c'est une vraie révolution pour nous. Elle promet de libérer un temps précieux que nous pourrions réinvestir là où il compte vraiment : sur le terrain, aux côtés des managers et des salariés. J'avoue parfois ressentir une certaine frustration de ne pas pouvoir passer autant de temps que je le voudrais avec eux. Ces échanges sont essentiels, car ils permettent de capter les préoccupations réelles et de faire remonter les idées du terrain.

Avec l'IA, nous avons l'opportunité d'alléger les tâches répétitives et de nous recentrer sur les besoins fondamentaux des employés : leur formation, leur évolution professionnelle, et l'amélioration continue de leurs conditions de travail. Même si la législation se complexifie, l'IA sera un outil puissant pour simplifier notre quotidien et nous concentrer sur l'essentiel : créer de la valeur et améliorer la vie de nos équipes.

Un dernier mot pour conclure ?

Comme j'ai pu le faire sous-entendre tout au long de cette interview, je suis profondément convaincu de la formidable capacité d'adaptation des êtres humains. Le Covid en a été une preuve éclatante. Mais pour que les transformations soient pleinement acceptées et réussissent, il est impératif de prendre le temps d'expliquer chaque étape. Une communication claire, surtout avec les managers, est la clé pour éviter les échecs que nous avons pu rencontrer par le passé. L'humain est adaptable, mais il a besoin de comprendre pour s'engager à 100 %.



L'essentiel *By RH&M*