

**DAMIEN RISO**

Directeur associé,  
I&C - ABV FRANCE



## RH : CARGLASS innove, CARGLASS remplace

À la suite du départ de sa DRH, CARGLASS promeut Stéphanie FALLAS en juin 2017 pour la remplacer et transformer la fonction DRH en Direction du Leadership et de l'Engagement (DLE). Il y a là une volonté de marquer les esprits. Désormais, il faut mettre en avant de manière plus prononcée les valeurs et engagements corporate : avoir « *une organisation portée par ses collaborateurs* » pour améliorer leur engagement et soutenir le développement du « *leadership et de la culture d'entreprise* » nécessaires à la performance des dirigeants. Ainsi, il faut rompre avec la position traditionnelle de fonction support, puisqu'il lui est demandé également d'impulser le changement dans l'entreprise. CARGLASS vit alors un contexte de transformation sur un marché en déclin et l'intitulé de sa fonction impose à Stéphanie FALLAS une obligation de résultats.

L'urgence est de créer cette nouvelle fonction avec un plan d'actions au bénéfice du business. La DLE doit générer un retour sur investissement pour les collaborateurs et pour l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité et sa compréhension avec les autres fonctions. Stéphanie FALLAS peut mener ce « *combat* » avec les ressources de l'équipe RH en place, parce que « *la Direction générale et son équipe ont envie d'y aller* ».

D'abord, avec son équipe, elle rencontre individuellement chaque direction pour s'approprier leurs avis et attentes concernant la mission de la DLE. Sa démarche prospective se conclut par la définition de la raison d'être de la DLE : son ambition en matière de leadership et d'engagement, les enjeux de sa mise en œuvre, sa vision pour les collaborateurs.



**STÉPHANIE FALLAS**

DRH - CARGLASS

Ensuite, avec le Comité de Direction (CoDir) et leurs N-1, un état des lieux est réalisé pour diagnostiquer la situation et distinguer les bonnes pratiques des mauvaises. Les résultats de « *Great Place To Work* » sont utilisés pour objectiver les résultats de l'analyse et mettre en évidence les écarts entre la raison d'être de la DLE et l'état des lieux.

À partir de ces écarts, Stéphanie FALLAS conçoit un plan triennal axé sur 6 priorités d'actions validées par le CoDir, deux à trois objectifs pour chaque priorité, un à quatre projet(s) transverse(s) pour chaque objectif. Enfin, et avant la mise en œuvre du plan triennal, Stéphanie FALLAS valide avec le CoDir les outils pour mesurer et communiquer régulièrement sur la performance de la DLE auprès du CoDir, des managers et des autres collaborateurs, tels les indicateurs clés que sont l'absentéisme, les accidents du travail et le turn-over, ainsi que les résultats du Baromètre mensuel CARGLASS et la participation annuelle à « *Great Place To Work* ».

La démarche prospective et de diagnostic dure un semestre à partir de juin 2017, avec l'exécution de quelques projets pour marquer l'existence de la DLE. Le premier semestre 2018 est dédié à la construction du plan triennal et à sa validation par le CoDir.

Depuis, la DLE est perçue favorablement et son équipe est fière de son impact. Au CoDir, Stéphanie FALLAS n'a pas à se battre pour positionner la DLE comme stratégique pour l'entreprise. L'ensemble du CoDir s'y implique et y consacre des ressources, parce que l'impact de la DLE porte sur l'amélioration des KPI opérationnels. Les managers se saisissent avec bienveillance des projets impulsés par la DLE parce qu'ils sont impliqués en amont. Pour être meilleure, Stéphanie FALLAS est convaincue que la DLE devra, à l'avenir, impliquer davantage les collaborateurs du terrain. Elle pense ne pas le faire assez aujourd'hui. En tout cas, notons que CARGLASS figure au palmarès de « *Great Place To Work* » pour la première fois ! ●