

< portrait > Nicole Verdier-Naves, groupe EDF



Le passion de Nicole Verdier-Naves est de dénicher des pépites et de leur faire faire des étincelles.

Son métier : développer le potentiel des 1 300 dirigeants du groupe EDF et détecter les futurs dirigeants. Elle dispose pour cela de leviers puissants : le recrutement, la gestion de carrière, la rémunération et la formation.

Son objectif : attirer et conserver les meilleurs talents pour le compte d'une entreprise en pleine mutation qu'elle connaît bien pour y avoir fait toute sa carrière... brillante, forcément !

Libérer les énergies

Texte : Gaëlle Picut / Photos : Daniel Osso

< portrait > Nicole Verdier-Naves, groupe EDF

Nicole Verdier-Naves est une femme de pouvoir. Et si elle préfère rester dans l'ombre, son métier est bel et bien de mettre en pleine lumière les dirigeants et hauts potentiels d'EDF. Depuis 2006, elle a la responsabilité de la direction du développement des dirigeants, un poste hautement stratégique. Pourtant cette femme de 52 ans a gardé un contact humain, direct et attentif. C'est une femme menue et souriante qui évoque avec des mots clairs son métier... On en oublierait presque l'importance des enjeux. En effet, l'opérateur énergétique est désormais confronté à la concurrence et s'il veut rester leader, il doit réussir à attirer et à fidéliser ses talents.

Nicole Verdier-Naves connaît très bien EDF pour y avoir fait toute sa carrière. Juriste de formation, elle souhaitait intégrer une grande entreprise. « *En tant que femme, j'estime que cela serait plus facile d'évoluer qu'au sein d'une PME.* » D'autre part, elle choisit une entreprise publique car sa famille lui a inoculé les valeurs du service public (grands-parents instituteurs, parents dans l'administration).

Elle débute en tant que RRH dans deux directions régionales de la distribution, à Lyon puis à Bourg-en-Bresse. Elle rejoint ensuite la banlieue nord de la région parisienne où elle se retrouve face à des problématiques sociales fortes et à une présence syndicale virulente. « *J'ai découvert l'importance du dialogue social de terrain.* » Ce poste très opérationnel visait à accompagner le changement. « *Je l'ai assez bien vécu, dans une optique de pragmatisme efficace. Je pense que le fait d'être une femme permet de se placer davantage dans une relation de fluidité que d'autorité. Sur ce genre de fonctions, il faut savoir écouter l'autre pour, ensuite, essayer de le faire évoluer.* »

Puis elle intègre la direction du personnel d'EDF où elle prend en charge l'accompagnement des transformations des Institutions Représentatives du Personnel du Groupe. Elle négocie avec les partenaires sociaux au niveau national. Elle n'abandonnera d'ailleurs jamais tout à fait cette question du dialogue social au niveau central et elle présidera longtemps des instances paritaires nationales. « *L'objectif était de se rapprocher du code du travail tout*

en intégrant les spécificités de l'entreprise EDF. » Lors de cette mission, très formatrice, elle acquiert une approche politique et juridique des questions RH et retient « *l'importance d'avoir un cap et de s'y tenir* ». Elle reconnaît « *avoir eu la chance de rencontrer des leaders syndicaux et des directeurs de grande valeur, qui éprouvaient les uns pour les autres un respect mutuel, bien au-delà de leurs divergences d'opinions* ».

En 1987, Nicole Verdier-Naves prend la tête pendant quatre ans du pôle juridique de la DRH d'EDF avant de se voir confier par le directeur des affaires générales, la réorganisation d'une unité opérationnelle. Une réforme managériale en profondeur lui permet de mettre en place des équipes responsables, par missions et avec des contrats d'objectifs. « *Redonner du sens à des équipes aux métiers peu visibles, en retravaillant sur leurs compétences, leur identité professionnelle et leur valorisation fut une aventure extraordinaire.* » Elle a également l'occasion de monter un certain nombre d'actions liées à la mobilité, la formation, la VAE, l'apprentissage, l'insertion de publics en grande diffi-



culté. Sans oublier une partie négociation puisqu'elle s'occupera notamment de l'accord sur la réduction du temps de travail.

Agir sur les trois leviers du développement

Nicole Verdier-Naves estime avoir eu la chance de tomber sur des managers qui lui ont fait confiance. « On m'a positionnée dans une période de changement et cela a marché. On m'a donné envie de faire. » Et elle a retenu la leçon puisque aujourd'hui, c'est exactement ce qu'elle essaye de faire pour les autres. « Les DRH doivent donner envie aux managers de donner envie à leurs collaborateurs. » Puis cette mère de famille reconnaît avoir eu un autre atout, décisif pour pouvoir mener à bien sa carrière professionnelle. « J'ai eu la chance d'avoir un mari et des enfants qui acceptaient mes contraintes professionnelles ! » Une reconnaissance discrète mais forte. Après cette mission très opérationnelle, elle sera durant quelques années l'adjointe du secrétaire général, avant de revenir à la DRH corporate. Là, elle travaille sur les démarches métiers, la GPEC, les questions de rémunération sur les métiers émergents,

les formations, les qualifications, etc. Cette expérience l'amènera assez naturellement à devenir l'adjointe du directeur du développement des dirigeants en 2002, avant d'en devenir la directrice trois ans plus tard. Il s'agit là d'un métier un peu différent. Avant, en tant que DRH, elle avait une approche plutôt collective et quantitative. « Je suis désormais rentrée sur une GRH individuelle où j'utilise les mêmes techniques qu'avant, mais sur de plus petits nombres et avec une précision plus grande. J'appréhende les problématiques RH sous l'angle de la personne en cherchant à comprendre ses ressorts afin de le positionner sur le meilleur poste. »

Depuis trois à quatre ans, sa direction a mis en place et rénové les processus de détection des talents et de développement des dirigeants d'EDF. « Il existe désormais un langage commun pour tout le groupe, que l'on soit à l'ingénierie, dans des services commerciaux ou à la R&D. Ceci nous permet de favoriser la mobilité interne. » Actuellement, elle gère avec son équipe les 1 300 dirigeants du groupe et les 400 hauts potentiels. Sous son autorité, sont réunies la partie gestion des carrières avec l'identification des parcours professionnels, l'ingénierie de la rémunération des dirigeants et enfin la partie développement par l'intermédiaire de l'Université groupe qui lui est rattachée.

Avoir réuni sous une même autorité ces trois volets permet de gérer globalement le développement de chaque dirigeant. « Nous pouvons ainsi agir de manière cohérente sur ces trois leviers et gérer l'intégralité de la carrière. La motivation d'un dirigeant peut prendre différentes voies. Cela nous permet de mieux interagir à la fois sur le parcours professionnel, la mise en adéquation d'une rémunération qui fonctionne bien et sur la bonne formation à délivrer. Nous pouvons ainsi bien articuler le développement de la personne avec ses différents temps de vie et construire avec lui la carrière la plus adaptée. » Cette organisation centralisée permet aussi d'évaluer si la formation a bien répondu aux problématiques observées.

Anticiper la guerre des talents

L'objectif est de fidéliser le dirigeant, d'éclairer sa carrière et de donner sens à son parcours professionnel. Pour cela, il faut prendre le temps de rencontrer les gens, de comprendre leurs résultats, de discuter avec eux de leurs motivations et de leurs attentes. Ensuite, il faut identifier le bon poste, le bon parcours, la bonne formation, la bonne rémunération. Mais également savoir faire des paris. Comme on l'a fait

pour elle-même. « Mais, poursuit-elle, la gestion des carrières apporte des outils qui réduisent les risques. La palette de possibilités est très large : formation, coaching et mentoring. »

Côté formation, l'Université groupe offre également depuis deux ans aux hauts potentiels (dont 40% de cadres étrangers) la possibilité de suivre un MBA. Le système de rémunérations a également été totalement rénové. Un important travail de réflexion a été mené sur le poste, l'évaluation de la performance, la part individuelle et la part collective, les bonus. « Nous avons beaucoup travaillé sur les critères de performance et leur pondération. Cela a entraîné une transformation managériale profonde. »

Nicole Verdier-Naves estime que même si les managers d'EDF sont globalement attachés à l'entreprise, il est important que l'on sache leur confier des responsabilités et les mettre en situation opérationnelle le plus rapidement possible. D'autre part, les rencontres entre le top management et les futurs dirigeants sont favorisées pour leur donner envie de rester et assurer le transfert des connaissances. « Tout ce dispositif doit donner envie de venir chez nous. Aujourd'hui, la concurrence est ouverte. EDF doit rester leader et pour cela, attirer les meilleurs et les garder. Aujourd'hui on chasse nos talents. Nous devons être plus visibles sur la façon dont on gère les carrières. Nous devons anticiper cette guerre des talents, avoir une bonne marque employeur et développer l'image d'une entreprise où il est possible de faire une carrière à l'international. » Nicole Verdier-Naves est consciente que son métier nécessite une importante sensibilisation des managers à ces sujets et un accompagnement soutenu. « Nous devons les aider à promouvoir et fidéliser les meilleurs. »

Dernier sujet, et non des moindres, sur lequel la directrice se mobilise fortement : celui de la mixité professionnelle. « J'essaie de mener un travail de fond sur la féminisation des postes de direction. Le taux des femmes dans le premier cercle de pouvoir augmente (10%) et parmi les hauts potentiels actuels, il y a 40% de femmes. Mais il y a encore beaucoup à faire. » Elle a mis en place un réseau de femmes dirigeantes et essaye d'adapter leur développement professionnel en respectant leurs temps de vie et leur vie familiale.

Nicole Verdier-Naves cherche par tous les moyens à libérer les énergies. Parce qu'on a su lui donner sa chance, elle a envie de donner aux autres les moyens de prendre leur envol. Et parfois, il suffit d'une petite étincelle pour que la lumière brille... ■

Références

Lectures professionnelles : des livres de management et de gestion des talents (le dernier en date : « The Global Challenge », de Paul Evans et Vladimir Pucik).

Autres lectures : beaucoup de romans (indiens, notamment, avec Arundhati Roy et Robinson Misry) et des biographies (actuellement celle de Mao). « C'est mon côté "gestion des carrières", dit-elle en souriant. Les portraits, les parcours personnels me fascinent. Comment une personne a-t-elle pris son essor ? Quel a été le déclic ? »

Loisirs : les voyages en famille à l'autre bout du monde.

Dirigeant pour lequel elle a de l'admiration : Louis Schweitzer, grand serviteur de l'Etat, patron d'une grande entreprise et aujourd'hui président de la Halde.

Meilleur souvenir professionnel : « Ma vie professionnelle est émaillée de moments intéressants mais, si je ne devais en citer qu'un seul, ce serait la période où j'ai réussi à transformer une entité opérationnelle... car je ne pensais pas en être capable ! »

Plus grand regret : ne pas avoir fait de carrière à l'international.

Qualité professionnelle qu'elle admire le plus : la capacité à entraîner les gens.

Défaut pour lequel elle a le moins d'indulgence : le manque de loyauté.

Son conseil aux jeunes candidats : osez entreprendre, soyez capables d'être vous-mêmes.