



# Les Echos

« L'entreprise est le lieu par excellence du développement humain »

Propos recueillis par  
Julie Le Bolzer

**E**ntrée chez Safran (anciennement groupe Snecma) en 1990, Françoise Descheemaeker en est devenue DRH en 1995. Désormais présidente de la filiale Safran Human Resources Support Inc., elle remporte le grand prix du Cercle Humania du DRH devenu Président, succédant ainsi à Nonce Paolini, président du groupe TFL, couronné l'an passé et président du jury cette année.

**Quand vous étiez étudiante, rêviez-vous davantage de RH ou de direction générale ?**

De ressources humaines, déjà... Une vocation très tôt nourrie comme universitaire en France et aux Etats-Unis. Mais je rêvais surtout d'ancrer cette vocation dans l'entreprise : pour moi, le lieu par excellence du développement humain. C'est pourquoi, avec enthousiasme, j'ai rejoint Louis Gallois, que j'avais servi dans l'administration, quand il est devenu président de Snecma.



**INTERVIEW  
FRANÇOISE  
DESCHEEMAEKER**

Présidente de Safran Human Resources Support Inc. et des fondations Safran

**Comment s'est passée votre rencontre avec les RH ?**

Ma nomination en 1995 comme DRH de Snecma est intervenue dans un contexte difficile. La société était engagée dans une série de changements. Mon équipe était chargée des questions techniques de RH et je me concentrais plutôt pour ma part sur les programmes de management et d'organisation.

**Si vous deviez citer un seul programme spécifique que vous avez introduit**

**quand vous étiez DRH...**

Je choisirais la mise en place pour Snecma, entre 1998 et 2001, d'un référentiel de management et de ses outils opérationnels. Le groupe Snecma n'avait jamais entrepris de démarche de ce type. Or les difficultés et les changements qu'il avait connus entre 1991 et 1998 rendaient urgentes la mise en place de démarches de progrès dans chacune de ses filiales et la construction d'un référentiel commun pour canaliser les énergies. Le groupe Snecma, devenu Safran en 2005, n'a pas cessé d'évoluer et de se renforcer depuis

lors, mais la prise de conscience nouvelle de l'importance du management des hommes et des organisations, née dans cette période charnière entre de grandes menaces et une performance réinstallée, est demeurée. On retrouve le même état d'esprit dans les pratiques et programmes actuels de la DRH de Safran et notamment dans le « modèle de leadership » du groupe.

**Comment passe-t-on des RH à la direction générale ?**

Après sept ans passés ensuite comme directeur de la communication du groupe, c'est ma nomination comme PDG de la filiale Safran Consulting qui m'a fait renouer pleinement et assez naturellement avec mon expérience de la stratégie du changement et avec mes réflexes RH. Car la vocation de cette société est de répondre aux besoins des filiales et directions du groupe dans la gestion de leurs projets de transformation et de leurs évolutions techniques et managériales. J'ai réalisé alors qu'un président est aussi un développeur de ressources humaines.





### **Y a-t-il une valeur particulièrement importante au sein du groupe Safran ?**

A titre personnel je réponds : le respect des engagements. Envers les personnels, les clients, les partenaires et les actionnaires. C'est un état d'esprit de confiance, impulsé aujourd'hui par le président Herteman, et perceptible partout dans le groupe. Un atout essentiel du développement et de la réussite de Safran. Je l'ai toujours vérifié et aujourd'hui encore dans le cadre de la présidence que j'exerce de la filiale Safran Human Resources Support, Inc. La mutualisation des fonctions support RH pour toutes les filiales présentes dans la zone Amérique du Nord, n'aurait pu réussir sans le respect, quotidiennement démontré, des engagements en matière de coûts, de qualité et de réactivité des services rendus.

### **Comment s'articulent, concrètement, vos actions de responsabilité sociétale ?**

Les deux fondations de Safran que

je préside, pour l'insertion des publics en difficulté et pour l'accompagnement des jeunes musiciens d'exception, agissent en parfaite synergie avec la DRH : même souci de promouvoir les jeunes talents, même primauté de la cohésion sociale et de l'égalité des chances. Les fondations fonctionnent aussi comme un laboratoire social, dont les capacités d'innovation se nourrissent constamment d'expériences humaines qui élargissent l'horizon de Safran.

### **Quel regard rétrospectif portez-vous sur votre carrière ?**

J'ai exercé mes responsabilités dans des périodes plus ou moins difficiles et depuis quelques années dans une période prospère. Mais les périodes difficiles ont aussi été pour moi des opportunités de lancer, ou d'accompagner, des actions qui n'auraient pas mobilisé aussi facilement sans les challenges qu'il fallait relever. J'ai eu aussi la chance de pouvoir toujours faire ce dont j'avais envie. Enfin, la confiance que mes responsables ont su me porter a été mon vrai moteur. ■