

Le baromètre 2016
de la gouvernance RH
Quelle gouvernance RH dans
les grandes entreprises françaises ?



Editorial



En publiant la 4^e édition du baromètre de la gouvernance RH, les cabinets Deloitte et Misceo confirment leur ambition de fournir aux dirigeants des grands groupes français, cotés ou non, un éclairage régulier sur les chantiers prioritaires d'amélioration de la gouvernance RH.

Le concept de gouvernance, habituellement utilisé dans une acception restrictive, s'est longtemps suffi à lui-même. Il paraissait incongru d'y ajouter un substantif. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Chacun comprend la nécessité de bien construire et déployer les stratégies RH élaborées avec le Conseil d'administration et le Comex. Chacun comprend aussi que la gestion des risques humains et sociaux doit faire l'objet d'une attention particulière et d'une organisation adaptée. En outre, les nombreux engagements pris par les entreprises tels que les chartes de comportement ou les ratifications d'accords internationaux sont des engagements opposables qu'il convient de pouvoir suivre et gérer. Plus largement, l'affirmation d'une promesse employeur ambitieuse peut être confrontée à tout moment à la réalité de sa mise en œuvre effective et se retourner contre l'entreprise, le cas échéant.

Il y a donc bien une gouvernance particulière à mettre en place et à faire vivre. Nous l'étudions, comme les années précédentes, au travers de 6 chapitres :

- Le Conseil d'administration et la stratégie RH
- Le Comité exécutif et la politique RH
- L'organisation de la fonction RH
- L'élaboration et le déploiement des politiques RH
- Le management de la performance RH
- La communication RH

Toutefois, nous avons, pour la première fois, cette année, introduit une thématique autour de la révolution digitale, sujet important dans laquelle la fonction RH est appelée à jouer un rôle clé. Elle a deux challenges à relever : se changer elle-même, malgré son ancrage parfois conservateur, et travailler à la transformation des business models et des autres fonctions. Cela pose la question de l'agilité et du mode de fonctionnement de la filière. La vitesse de transformation de la fonction RH freine ou accélère la vitesse de transformation de l'entreprise. Elle lui permet, plus ou moins bien, de faire face aux bouleversements de la chaîne de valeur qui découlent du phénomène de la digitalisation. Nous irons beaucoup plus loin dans cette investigation lors de la prochaine édition de notre baromètre.

Ceci dit, notre 4^e édition témoigne de la poursuite du travail entrepris depuis plusieurs années par les grands groupes dans le sens d'une plus grande formalisation des politiques RH et d'un plus grand souci porté à leur effectivité. Cet effort va de pair avec l'attention et la créativité portées à la gouvernance en général. Nous citerons 2 exemples récents qui nous semblent en témoigner :

Chez Veolia, la création d'un groupe monté par la DG et la communication, les « Critical Friends ». Il s'agit d'un groupe réunissant des leaders d'opinion de plusieurs secteurs qui émettent leurs points de vue sur l'action de l'entreprise, notamment sur les aspects RH. Ces leaders sont internationaux et de sensibilités diverses, ce qui permet un apport externe riche.

Chez Accor, la création d'un « Shadow Comex » qui donne aux jeunes talents la possibilité d'apporter leur vision et leur sensibilité à l'agenda stratégique de l'entreprise.

Notre conviction est que la gouvernance RH est désormais un sujet qui s'impose à l'agenda des DG et des DRH.

Très bonne lecture.

Philippe Burger et **Jean-Marc Salvanès**

Le conseil d'administration et la stratégie RH



Tendances et analyses

Alors que le capital humain est un levier de communication de plus en plus prisé par les entreprises, au travers de sujets comme l'évolution des modes de travail ou la gestion des talents, les conseils témoignent d'un intérêt inégal. Ceux des sociétés du CAC 40 semblent bien plus informés sur la stratégie RH que ceux de l'ensemble des sociétés répondantes.

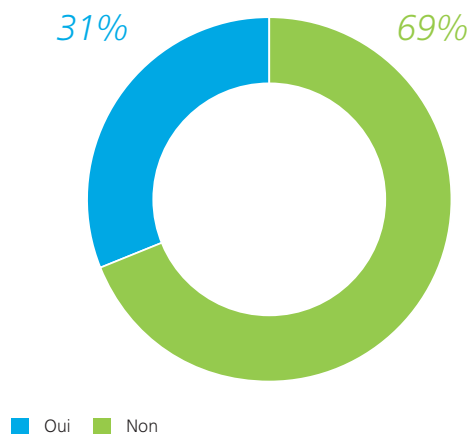
Nous notons néanmoins une prise de conscience récente mais certaine des conseils des grandes entreprises pour la politique RH. En effet, l'ensemble des entreprises participantes évaluent à 6,5/10 le niveau d'information des conseils sur la stratégie RH, alors que les entreprises du CAC 40, l'évaluent à 7,4.

Près de 70% des conseils d'administration des sociétés

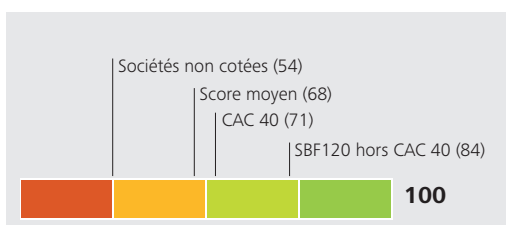
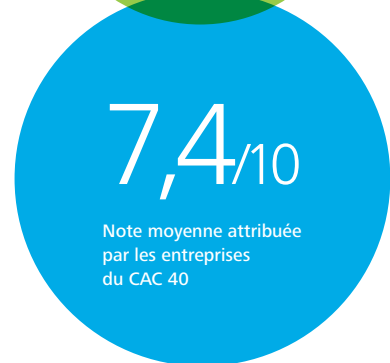
répondantes disposent d'une cartographie des risques RH, alors qu'ils n'étaient que 43% en 2012, ce qui s'explique par une sensibilité plus forte au risque de réputation.

Par ailleurs, les conseils positionnent la gestion des talents et le développement du leadership aux deux premiers rangs de leurs priorités, confirmant ainsi les résultats de l'étude sur les tendances RH publiée en juin 2015 par Deloitte. Selon cette étude, les dirigeants français estiment en effet que la globalisation est peu intégrée dans leur modèle de leadership et considèrent que les programmes de développement ne sont pas adaptés à la génération Millenials. C'est également l'émergence de cette nouvelle génération associée à l'évolution technologique qui influe sur les politiques RH, la planification des successions et la manière dont les entreprises recrutent et fidélisent les meilleurs talents.

Part des entreprises dont le conseil d'administration dispose d'une cartographie des risques RH



Evaluation du niveau d'information du conseil d'administration sur la stratégie RH





Claire Pédini,
DRH Groupe Saint-Gobain



Nous échangeons avec le Conseil d'administration sur la situation humaine de l'entreprise, sur les enjeux business et humains qui découlent de notre stratégie RH et de cette situation sociale. Le conseil est la base de la gouvernance avec lequel un dialogue nourri s'effectue sur les axes stratégiques majeurs de la politique RH et de sa mise en œuvre.

La stratégie RH est exposée au Conseil qui la commente, l'interroge et la challenge tout en restant dans son rôle de Conseil d'administration. Cependant, la politique RH, déclinée dans ses grandes lignes, n'est pas définie à ce niveau de gouvernance d'entreprise. Il y a 3 manières de dialoguer sur la politique RH avec le Conseil et ses émanations :

- Les présentations dédiées RH faites au Conseil et les présentations plus globales, par exemple la présentation des risques ou la présentation RSE, qui couvrent des sujets RH ;
- Les échanges avec le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance qui s'occupe plus particulièrement des sujets de nomination et de rémunération des dirigeants ;
- La communication informelle avec des membres du conseil.



Le point de vue de Misceo

Même s'ils n'ont pas vocation à rentrer dans le détail des stratégies et des politiques RH, les conseils portent, en théorie, l'affectio societatis de l'entreprise. Ils sont notamment les garants de la permanence de ses valeurs et de la cohérence de ses orientations.

Si elle est aussi vieille que l'entreprise elle-même, cette vision a longtemps été reléguée au second rang, le conseil privilégiant un regard juridique et financier sur l'entreprise et laissant délibérément aux instances dirigeantes une complète autonomie de gestion. Toutefois, sous la pression des investisseurs, de l'opinion publique et sous les recommandations des institutions de régulation, les choses changent. On note aussi un intérêt croissant pour tout ce qui a trait au capital humain.

Les conseils sont de mieux en mieux informés et rencontrent de plus en plus régulièrement les DRH.

Mais, leur intérêt pour la dimension humaine de l'entreprise ne couvre pas encore tous les aspects des RH. Il se focalise sur quelques thèmes : l'identification et la gestion des talents stratégiques, le développement du leadership, la gestion de la performance, la formation et le développement du capital humain. On doit s'en réjouir, mais on peut regretter que tout ce qui a trait



Philippe Brun,
DRH
STmicroelectronics



En dehors de sujets classiques tels que la rémunération et notamment les stock-options, les réflexions RH sont généralement abordées à un autre niveau que le Board, même si, depuis quelques temps certains sujets critiques y font une apparition plus fréquente

en lien avec le poids stratégique qu'ils possèdent. Parmi ces sujets, nous pouvons notamment voir : le vieillissement de la population et les plans de succession. De façon historique, nous sommes dans une structure qui privilégie la délégation de la fonction RH à ses Responsables plutôt que dans une logique de développement de la fonction qui émanerait d'instances plus hautes. Cela permet notamment aux DRH de mettre plus facilement en place des actions sur leur propre zone de responsabilité.



au consensus social, à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à la gestion des risques RH soit encore une préoccupation marginale, et pas seulement pour des raisons humanistes : s'agissant de la performance de l'entreprise, c'est le plus souvent la qualité du collectif de travail qui fait la différence.

Le Comité Exécutif et la politique RH



Tendances et analyses



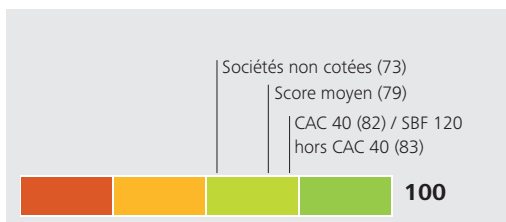
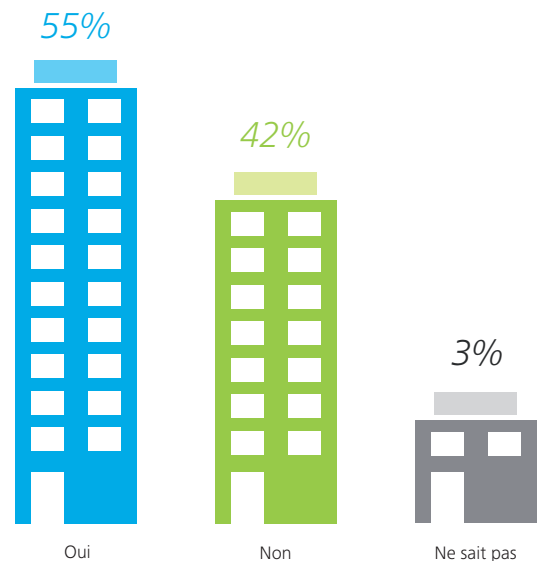
Note moyenne attribuée par les répondants sur la contribution du Comex à la définition de la stratégie RH. Si les résultats du baromètre 2010 faisaient apparaître des écarts de pratiques en fonction de la cotation des entreprises sur ce thème, il semble que les pratiques se soient uniformisées.

Pour 93% de notre panel, le Comex est un contributeur à l'élaboration des plans de succession et de développement des compétences clés. Dans la grande majorité des entreprises participantes, le Comex est une instance où l'on parle régulièrement et avec beaucoup d'intérêt des thématiques RH, c'est une réelle instance de décision, de validation et d'appropriation de la politique RH. Les thématiques les plus fréquemment abordées sont la gestion des talents, la diversité, le leadership, l'organisation ainsi que la politique de rémunération et de rétribution.

Par ailleurs, 75% des entreprises participantes déclarent que leur Comex s'est doté d'une cartographie des risques RH, mais elles ne sont que 55% à présenter un reporting RH, lors de leurs réunions du Comex. A peine la moitié des répondants déclare mesurer la contribution de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise par la mise en place d'indicateurs, et seulement un quart des entreprises du panel déclare procéder régulièrement à une mesure de leur capital humain.

Les reportings RH présentés sont le plus souvent de type « analytique » (analyses multi-dimensionnelles et comparatives facilitant la prise de décision). En revanche, très peu d'entreprises ont développé des reportings prédictifs appliqués aux RH comme c'est le cas pour la finance ou le marketing. Par manque de données fiables ou de compétences pour les analyser, très peu d'organisations sont donc aujourd'hui capables de mesurer la valeur réelle que les employés apportent à leur entreprise et de modéliser les impacts de la gestion du capital humain en termes financiers et organisationnels.

Part des entreprises déclarant présenter un reporting RH lors de leurs réunions du Comex



75% des entreprises participantes déclarent que leur Comex s'est doté d'une cartographie des risques RH



Philippe Brun,
DRH STmicroelectronics



La fonction RH est présente au Comex, elle est structurée de façon globale, notamment au regard de la gestion de la performance ou de la gestion des talents. Cependant, la coexistence de plusieurs cultures managériales justifie que certains sujets fassent l'objet d'un focus local et soient abordés dans des sous-comités plutôt qu'au Comex. Les décisions en matière RH sont validées en amont avec le Comex ou sont prises par le DRH en accord avec le CEO. Notre modèle ne fait pas fi de brainstorming collectif sur tous les sujets RH et cela engendre de temps en temps des inconvénients en termes de visibilité sur les projets mais il permet une liberté, une latitude d'action qui font avancer la fonction et l'entreprise. Au regard des axes d'améliorations de la fonction RH qui peuvent peser sur l'atteinte de résultat interne, il faut que les comités stratégiques les prennent en compte dans leur plan d'actions.



Bernard Vilain,
DRH Groupe Imerys



La fonction RH doit rester à sa place, qui est celle d'un contributeur essentiel au développement d'un groupe, à sa réorganisation, à sa transformation.



Xavier Savigny,
DRH Groupe Bureau Veritas



Sur la définition de la stratégie RH, je travaille avec le Comité Exécutif du Groupe et plus particulièrement avec le CEO. La stratégie RH est en effet, un élément du business.

Le plan à 5 ans compte 4 leviers dont 1 levier RH.

Les équipes RH ont plutôt un rôle de déclinaison et de support via leur expertise. Les opérationnels ont, eux, un rôle de déploiement et d'exécution de la stratégie qu'ils ont élaborée. Lors des Comex, un temps est toujours consacré aux RH (1h30 à 2h00) : un reporting systématique et un thème de réflexion.



Le point de vue de Deloitte

La légitimité de la fonction Ressources humaines dans les réflexions stratégiques du comité exécutif n'est plus, aujourd'hui, un sujet de débat. La prise en compte de l'humain dans la réussite des projets stratégiques de l'entreprise est essentielle et les travaux de l'Institut français des administrateurs sur la relation entre les RH et les conseils (printemps 2014) ont confirmé qu'elle était souhaitée par les dirigeants et les administrateurs. La question peut néanmoins être retournée. Quelle légitimité du comité exécutif dans sa contribution collégiale à la réflexion stratégique de la fonction Ressources humaines ? Autrement dit, la fonction Ressources humaines intervient-elle en apport d'expertise dans la réflexion stratégique ou la stratégie de l'entreprise contient-elle, intrinsèquement, les sujets RH ? Se poser cette question revient à s'interroger sur les déterminants majeurs de la création de valeur, qui

seront d'ordre technologique, financier ou humain selon les secteurs d'activité. Le déterminant majeur sera le cœur de la réflexion stratégique du comité exécutif, les autres interviennent en optimisation des orientations retenues. Apprendre des autres secteurs d'activité et revisiter sa réflexion stratégique à l'aune d'une priorisation nouvelle des critères de création de valeur, permettent à l'entreprise de nourrir sa stratégie d'apports complémentaires et différenciants. Ainsi, le capital humain, repositionné comme intrinsèquement générateur de création de valeur, constitue un réel potentiel d'enrichissement de la réflexion stratégique.

L'organisation de la fonction RH



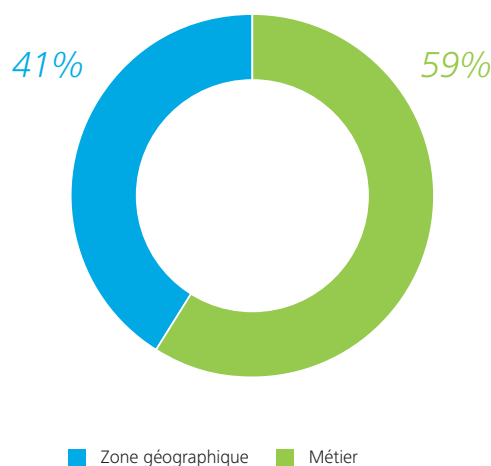
Tendances et analyses



Note moyenne attribuée par les répondants sur le niveau de synergie du binôme PDG / DRH. Bien que nous notions 1,5 points d'écart entre l'évaluation des entreprises du CAC 40 (8,7/10) et les entreprises non cotées (7,3/10), ce résultat, porteur de sens, illustre que la réconciliation entre la dimension humaine et la dimension financière de l'entreprise est en marche.

Pour 59% des entreprises participantes, la fonction RH est organisée par métier plutôt que par zone géographique quel que soit leur indice de cotation. En termes de gouvernance, l'organisation la plus courante est de localiser les centres de décisions au niveau du siège Groupe (54%) plutôt que de les répartir dans les zones géographiques (28%). La DRH Groupe définit la stratégie RH, les divisions et régions la déclinent selon leurs priorités business.

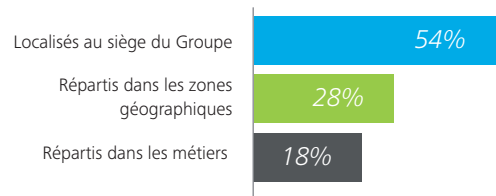
Répartition des entreprises participantes par type d'organisation



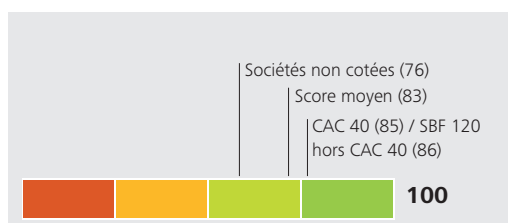
L'organisation de la fonction RH est évidemment liée à l'organisation de l'entreprise elle-même, mais elle est aussi incontestablement liée à la taille de chaque entreprise. Seule la taille autorise et justifie la mise en place de centres de services partagés ou de centres d'expertise RH.

Toutes les entreprises de notre panel travaillent à maintenir un équilibre, différent pour chacune, entre l'alignement des politiques et des processus RH avec la proximité et l'agilité des services rendus au niveau local. Enfin, l'évolution des organisations RH appelle à de nouveaux modes de collaboration et peut-être à de nouveaux profils.

Répartition des entreprises participantes en fonction de la localisation de leurs centres de décisions



Pour 59% des entreprises participantes, la fonction RH est organisée par métier.





Yann Le Gall,
DRH Groupe
Yves Rocher

Le modèle d'organisation s'illustre par un pilotage hiérarchique de la fonction RH au niveau mondial, et ce sur toutes les marques.

Le positionnement hiérarchique privilégié au sein du Groupe, le lien de confiance et l'animation de l'évolution des carrières donnent un poids considérable à la fonction Ressources humaines. Il y a des tentatives de changements du modèle mais le soutien de la famille Rocher envers ce modèle permet son maintien.

Le pilotage hiérarchique de la RH permet d'avoir du levier et c'est un modèle vers lequel les RH tendent. Cependant, il faut une proximité forte avec le PDG et des canaux de communication adéquats.



Claire Pédini,
DRH Groupe
Saint-Gobain

La politique RH s'élabore dans un dialogue constant, il n'y a pas de point de départ, ce qui est fondamental. En effet, une politique ressources humaines en chambre élaborée par les RH, certes testée avec les opérationnels, ne fonctionnerait pas ; il en irait de même d'une

politique RH qui serait la conséquence du désidérata stricto sensu des opérationnels.

Chez Saint-Gobain, la voix des Délégations dans la politique RH est différente de celle des Business. Elle est plus complète, s'appuyant sur l'instauration d'un dialogue plus régulier et profond dans l'élaboration des politiques notamment grâce à des réunions sur des thématiques spécifiques ; celle des Business est plus spécifique.



Le point de vue de Misceo

Les années 80 avaient vu l'apparition de fonctions RH mondiales structurées par branches ou divisions autour des métiers, épousant en cela l'organisation des entreprises. C'est ce qui a permis le transfert des savoir-faire, la mobilité des talents, l'homogénéisation des politiques de rémunération et la constitution des premières « corporate policies ». La fonction RH aborde aujourd'hui une nouvelle phase de son organisation qu'on pourrait nommer phase de retour au local. Cette phase se traduit par quelques caractéristiques marquées qui peuvent sembler paradoxales :

- la revalorisation des géographies et des entités locales qui viennent contrebalancer les organisations métier ;
- la dispersion des compétences fonctionnelles dans les géographies, certaines entités locales disposant souvent d'une masse critique de compétences importante allant parfois jusqu'à l'autosuffisance ;

- la délocalisation de certaines compétences fonctionnelles dans des pôles d'excellence : compensation & benefits, training, talent management...

Ces transformations, encore faiblement perceptibles, nous font penser que la fonction RH se prépare à une nouvelle étape de sa mondialisation.

La fonction RH se prépare à une nouvelle étape de sa mondialisation.

Elaboration/déploiement des politiques RH groupe

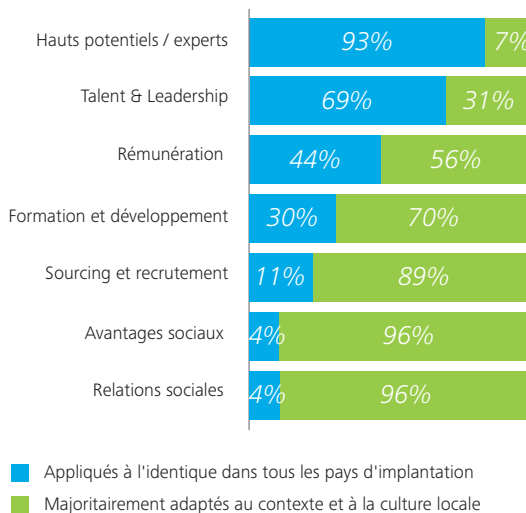


Tendances et analyses

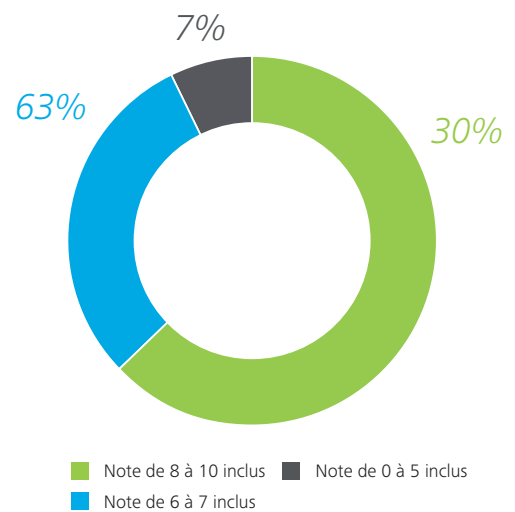
L'influence de la fonction RH dans les organisations est de plus en plus marquée. Avec un niveau d'influence évalué à 7,4/10 en moyenne par les répondants, la fonction RH s'impose petit à petit comme un acteur majeur dans l'entreprise. L'ancienne image de la fonction RH perçue uniquement comme un centre de coûts semble avoir laissé place à une fonction RH perçue comme créatrice d'efficacité et de performance, et donc source de rentabilité.

Les politiques en matière de hauts potentiels, de talent et leadership sont couramment harmonisées et appliquées à l'identique dans tous les pays d'implantation, dans respectivement 93% et près de 70% des cas. Ces résultats confirment ceux de l'étude 2014 dans laquelle deux tiers des répondants affirmaient que les politiques et processus RH considérés comme

Part des politiques et processus RH déployés à l'identique dans tous les pays d'implantation



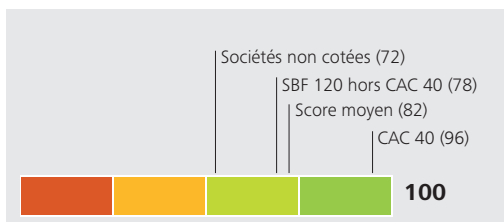
Répartition des répondants par note attribuée sur le niveau d'influence de la fonction RH au sein de l'organisation



stratégiques par l'entreprise - comme c'est le cas cette année encore pour les sujets de Talent et Leadership - étaient appliqués à l'identique dans tous les pays d'implantation.

A l'inverse, les relations sociales, les avantages sociaux, et le recrutement font l'objet de politiques et processus largement adaptés au contexte et à la culture locale, et cela dans plus de 89% des cas. Il en est de même pour la formation et le développement, mais dans une moindre mesure avec 30% des répondants qui disent appliquer une politique de formation Groupe identique partout. Cela s'explique notamment par les formations liées à la "compliance" – au respect des normes applicables à l'entreprise – qui sont généralement homogènes quel que soit le pays d'appartenance.

Un équilibre est recherché en ce qui concerne les politiques de rémunération qui se veulent à la fois homogènes dans les lignes directrices par esprit d'équité tout en respectant les spécificités culturelles et légales locales.





Le point de vue de Misceo

A mesure que les outils, les méthodes et les systèmes d'information RH s'uniformisent et se généralisent, les équipes RH emploient un langage commun, relativement déconnecté des cultures nationales et des systèmes d'éducation. Alors qu'il a fallu, et c'est parfois encore le cas, faire œuvre d'un mélange de pédagogie et de contrainte pour inculquer les grands standards de la gestion, on peut désormais passer à une autre étape :

- décider de ce qui sera appliqué à l'identique dans tous les pays d'implantation et de ce qui restera adapté aux cultures locales ;
- abolir la notion de nationalité des politiques RH, compte tenu de la mixité internationale des équipes corporate et des comités de direction RH ;

- prendre en compte, sans avoir le sentiment de perdre de l'influence, les réalités locales dans la construction des stratégies et leur adaptation aux enjeux particuliers des territoires.

Toutefois, ces tendances ne signifient pas l'effondrement des « corporate rules ». La recherche de l'alignement perdure ainsi que la nécessité d'un pilotage plus serré de la fonction RH dans un contexte plus décentralisé. Ce besoin se traduit par exemple, par des objectifs RH globaux, communs à l'ensemble des équipes. Dans certains cas, le besoin d'alignement va jusqu'au rattachement hiérarchique et non plus fonctionnel de la fonction au plan mondial.

Les RH sont à la recherche d'une approche ferme et souple, mondiale et locale, opportuniste et stratégique.



Bernard Vilain,
DRH Groupe Imerys

En termes d'organisation et de déploiement des politiques RH, il vaut souvent mieux travailler sur les contenants que sur les contenus. A partir du moment où il existe une maîtrise certaine des aspects nomination, développement et rémunération des quelque 300 dirigeants du

groupe, ainsi que de la communication interne, 95% du travail est assuré.



Jean-Marie Lambert,
DRH Groupe Véolia

Il y a des priorités RH qui doivent être suivies par tous mais on permet les adaptations par pays. Ils peuvent être créatifs dans la mesure où ils respectent la feuille de route. En même temps, les DRH veulent des lignes directrices, de vraies guidelines car cela permet que le système soit juste et le même pour tout le monde.



Xavier Chéreau,
DRH Groupe PSA

Notre politique RH est déployée dans le monde. Et nous appliquons dans toutes nos régions les mêmes principes, les mêmes processus stratégiques, en particulier en matière de talent management.

Nous sollicitons les managers dans la gestion des talents, l'évaluation de la performance mais aussi dans la communication. Un des premiers acteurs de la fonction RH, c'est le manager. C'est conjointement que les RH et les managers doivent porter la politique RH.

Entre les différents pays du groupe, nous recherchons la cohérence. Au-delà de cette approche co-construite avec l'ensemble des régions, il y a bien sûr une place pour les initiatives locales. Le partage des bonnes pratiques nous permet de développer les compétences de l'ensemble de l'organisation.

Management et suivi de la performance RH



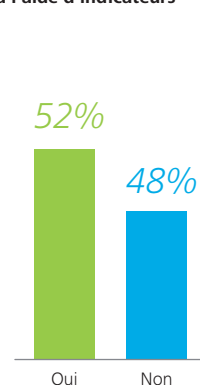
Tendances et analyses

Ce qui se mesure s'améliore, dit-on. Cela ne semble pas pour autant pousser les entreprises à suivre de plus près la performance de leur fonction RH. La part des organisations qui intègrent la performance RH dans leur tableau de bord d'entreprise peine à augmenter depuis 2010, avec des résultats invariablement proches des 50-60% lors des quatre dernières éditions du Baromètre de la Gouvernance RH.

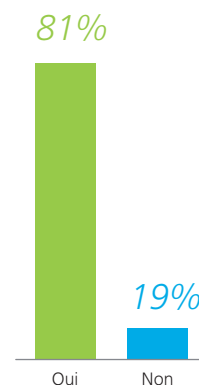
A peine un quart des répondants affirme procéder à une mesure de la valeur du capital humain de l'entreprise, c'est-à-dire une mesure de l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être social et économique de l'organisation. Cela vient renforcer les résultats de l'étude des tendances RH 2015 de Deloitte qui souligne que, par manque de données fiables ou de compétences pour les analyser, très peu d'organisations sont donc aujourd'hui capables de mesurer la valeur que les employés apportent à leur entreprise.

L'intégration de la dimension RH dans les audits de l'entreprise se confirme encore une fois cette année. Cette pratique s'est largement répandue pour devenir presque courante dans les organisations : ils n'étaient que les deux tiers à affirmer mener des audits RH en 2010 contre plus de 80% cette année. Toutefois, les audits RH restent encore majoritairement des audits de conformité légale et réglementaire, notamment sur les sujets autour de la paie et de l'administration du personnel.

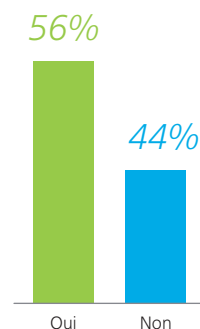
Part de répondants mesurant la contribution de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise à l'aide d'indicateurs



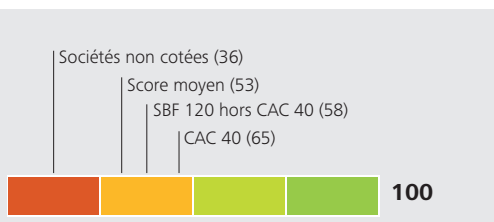
Part de répondants réalisant des audits RH internes et/ou externes



Part de répondants intégrant la performance RH dans un tableau de bord



La part des organisations qui intègrent la performance RH dans leur tableau de bord peine à augmenter depuis 2010





Jean-Marie Lambert,
DRH Groupe Véolia



A part l'enquête d'engagement, dans laquelle un certain nombre d'items permettent de mesurer si les effets de la politique générale de l'entreprise fonctionnent, notamment certains volets RH, il n'y a pas d'indicateurs de performance de la fonction en tant que tels. Que ce soit au

niveau central ou local, si quelque chose ne fonctionne pas, on s'en rend compte rapidement grâce aux signaux forts et aux signaux faibles.



Xavier Chéreau,
DRH Groupe PSA



Nous avons une organisation qui fonctionne sur le principe du lean management. Nous avons ainsi des animations régulières, centrées sur les indicateurs prioritaires, en matière de gestion de talents, de formation, de sécurité, notamment. Nous avons un suivi extrêmement structuré.

L'objectif est de mesurer la performance de la fonction RH et concilier les intérêts économiques et les intérêts humains de l'entreprise. C'est une démarche très importante chez PSA.

Nous avons pour ambition de toujours tirer l'efficacité et la performance de la fonction RH.

Nous benchmarkons systématiquement les entreprises qui nous semblent à la pointe sur tel ou tel sujet, pour pouvoir capter les bonnes pratiques et continuer à progresser. Il est nécessaire d'assurer cette montée en compétences permanente.

Nous avons pour objectif de caractériser les priorités de chaque domaine de la fonction RH, de les suivre et d'en montrer l'efficacité, que ce soit sur l'emploi, sur la réduction des coûts de structure, et en même temps de simplifier les processus, les modes de fonctionnement pour faciliter le business et contribuer ainsi à la performance de l'entreprise.



Le point de vue de Deloitte

La gestion de la performance est le 3^e enjeu prioritaire identifié par les répondants de l'étude. Cependant, l'évaluation est aujourd'hui remise en cause. Elle impose un changement culturel fort au sein de l'organisation, qui doit repenser ses modes de travail. Le management de la performance évolue, de par la volatilité grandissante des rythmes économiques et financiers qui rendent les processus actuels d'évaluation de la performance désuets. Ceux-ci sont devenus chronophages, coûteux et mettent principalement l'accent sur l'évaluation elle-même plutôt que sur la compétence du salarié, sur sa valeur ajoutée. D'autre part, les attentes des collaborateurs changent, notamment celles de la génération Y qui souhaite obtenir plus de feedback, davantage de reconnaissance mais également une meilleure visibilité sur leur carrière. L'entreprise doit tirer parti de ces évolutions en introduisant plus d'agilité dans le processus de fixation d'objectif en (ré)évaluant en temps réel la réalisation des objectifs des collaborateurs. Pour cela, une philosophie nouvelle autour de la performance et du rôle du manager doit émerger, impliquant ainsi un changement de culture au sein de l'entreprise.

Communication RH



Tendances et analyses

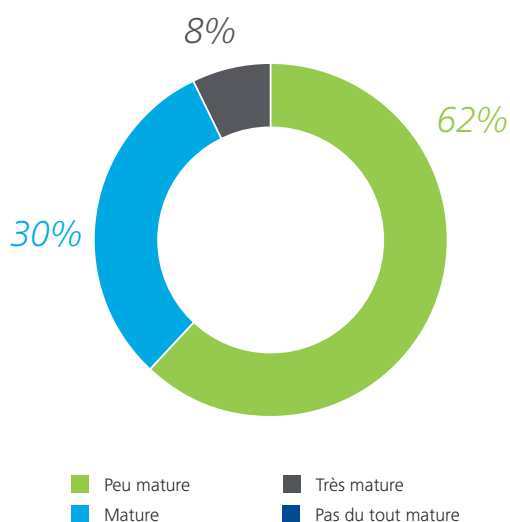
La sensibilité croissante au risque de réputation se confirme : la totalité des répondants le ressent.

Toutefois, le dialogue avec les parties prenantes, qui est un moyen privilégié de percevoir les risques et de les anticiper, est encore très peu pratiqué.

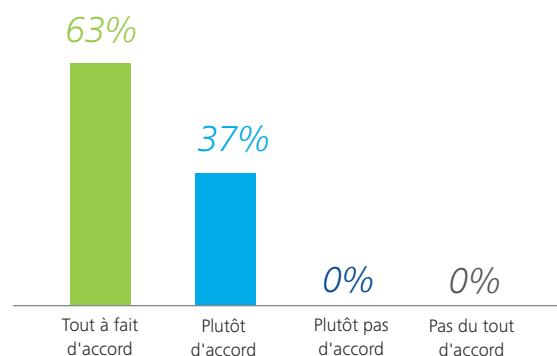
Une large majorité des répondants ne s'estime pas mature face aux nouvelles pratiques apportées par l'ère digitale. Pourtant, l'usage du numérique a déjà commencé à transformer en profondeur les pratiques en matière de recrutement et de marque employeur avec des outils devenus incontournables tels que LinkedIn pour le « sourcing » des candidats ou Twitter pour la communication externe.

La communication interne, qu'elle porte sur les pratiques de rémunération ou le travail collaboratif, a également connu des bouleversements grâce aux réseaux sociaux d'entreprise et outils de dialogue instantané (les "chats").

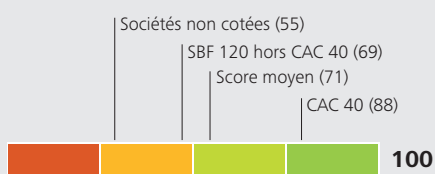
Répartition des répondants par appréciation de leur niveau de maturité en matière de pratiques dans le digital RH



Part des répondants déclarant que l'entreprise est de plus en plus sensible au risque de réputation



Une large majorité des répondants ne s'estime pas mature face aux nouvelles pratiques apportées par l'ère digitale.





Le point de vue de Deloitte

La transformation digitale a fondamentalement changé la communication RH : ses objectifs ne sont plus les mêmes, les moyens de communication ont évolué, les messages portés sont modifiés. Alors que la fonction RH a pour mission de s'intéresser à l'humain, la communication RH est orientée ressources humaines, en terme quantitatif. L'évolution des usages digitaux vient casser ce paradigme. Une évolution majeure du métier de RH réside dans l'émergence des réseaux sociaux. Aujourd'hui, le RH, et plus particulièrement le recruteur, est devenu ambassadeur de son entreprise. Il est porteur de messages sur les réseaux sociaux et autres plateformes internet. Le métier de RH a changé, il est aujourd'hui celui qui développe la notoriété de l'entreprise et apporte de la valeur à sa communauté (notamment via les réseaux sociaux). La fonction RH s'est figée dans une communication normative.

Un des enjeux des RH à l'heure du digital est l'humanisation de sa communication. Bien que le développement des réseaux sociaux peut amener à penser que la diffusion des messages soit d'autant plus globalisée, donc moins personnalisée, nous nous rendons compte que les messages portés par la communication RH ciblent des populations bien définies. Celles-ci se retrouvent autour d'un intérêt commun permettant ainsi aux RH de personnaliser les communications et d'humaniser les échanges. Aujourd'hui, le discours d'un RH n'est plus dans l'argumentation, mais dans la narration.

La notion de marque employeur est un bon exemple de l'aspect narratif de la communication : raconter une belle histoire d'entreprise pour attirer les meilleurs talents. La transparence est une notion primordiale dans le monde digital qui se construit.

De nombreux sites internet permettent d'obtenir des informations sur ladite entreprise (Societe, Glassdoor, Happy-Trainees, etc.). La recherche du contrôle absolu de l'information relève de l'impossible. Il est donc nécessaire pour les entreprises, et particulièrement pour les RH, de maîtriser les messages diffusés, et parallèlement d'être en accord entre les messages et l'action. Donc, d'être transparent.



Xavier Chéreau,
DRH Groupe PSA

« L'image de notre entreprise dans chaque région du monde est un point de vigilance que nous avons avec l'ensemble des RH des régions. Je veille à une cohérence du déploiement de la politique RH avec tous les RH présents dans les pays où nous sommes présents.

Nous veillons à proposer une politique RH responsable, homogène, déployée partout dans le monde. »



Yann Le Gall,
DRH Groupe
Yves Rocher

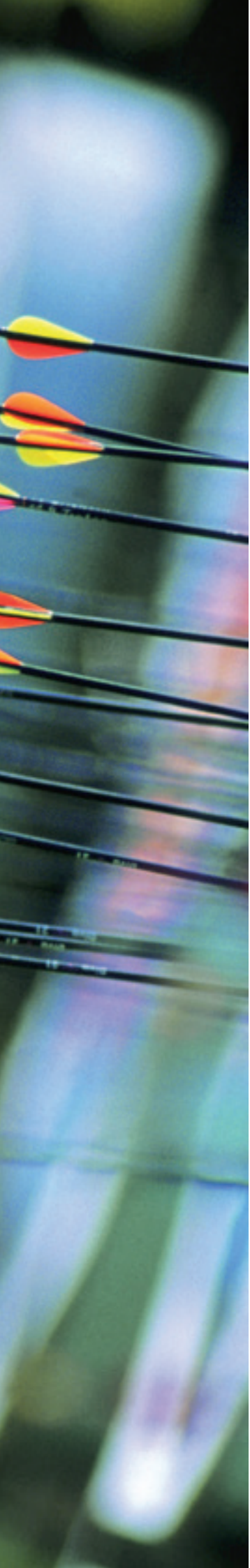
« Nous sommes la marque préférée des français. L'image d'Yves Rocher est basée sur le développement durable et l'écologie. Notre modèle est ancré dans le développement durable dont M. Rocher est l'un des principaux inventeurs en France. Il avait pour ambition de représenter un pilier environnemental, social et sociétal tout en faisant du profit afin d'être indépendant et de pouvoir s'autofinancer et investir. Aussi, la puissance et la cohérence de notre communication sont essentielles. Cette image a une résonance forte car on essaye d'y associer les salariés pour qu'ils vivent les valeurs de nos marques. Notre démarche employeur face aux grands leaders de la cosmétique est de convaincre par l'authenticité de notre discours et de faire vivre la marque »

Yves Rocher et les autres marques du Groupe.

Méthodologie de l'étude



Le baromètre 2016 offre un panel de répondants se composant d'environ 70% d'entreprises cotées (CAC 40, SBF 120) et de 30% de sociétés non cotées (hors SBF 120) couvrant l'ensemble des secteurs d'activité.



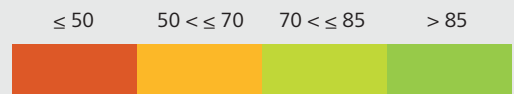
Un questionnaire couvrant toutes les dimensions de la gouvernance

Le questionnaire 2016 comprend 34 questions réparties en 6 thèmes qui couvrent l'ensemble de la thématique de la gouvernance RH. Les thèmes et questions qui les composent ont fait l'objet d'une pondération qui n'a pas été communiquée aux participants. Les réponses qui constituent la matière brute du baromètre sont des autoévaluations remplies par les participants via un questionnaire en ligne. Ces résultats n'ont pas fait l'objet de modifications, ni de vérifications particulières par les services de Deloitte ou de Misceo.

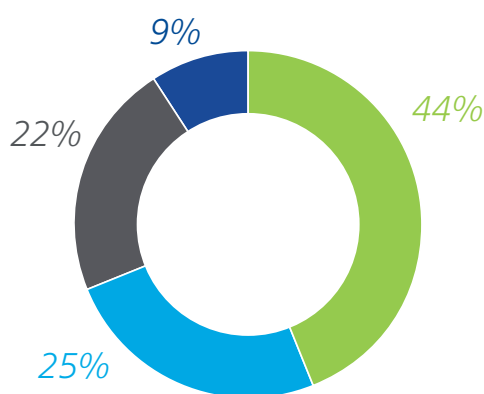
Le système de notation

Le baromètre est établi sur une base 100, et chaque thème est à son tour évalué sur une base 100. Par rapport à ce score maximal, les pratiques ont été considérées comme insuffisantes lorsque la note est inférieure à 50 points, partielles lorsque la note est comprise entre 50 et 70 points, et courantes lorsqu'elle se situe entre 70 et 85 points. Au-delà de 85 points, les pratiques sont jugées maîtrisées et matures.

Un code couleur a été associé à ces notes de la manière suivante :

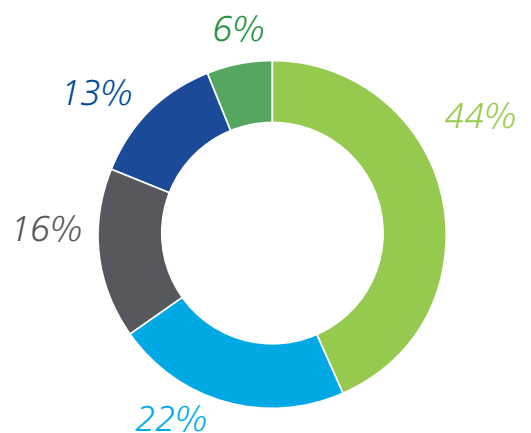


Répartition des sociétés interrogées par indice de cotation



■ CAC 40 ■ Non cotées
■ SBF 120 ■ Autre cotation

Répartition des sociétés interrogées par secteur d'activité



■ Industrie - Industrie agroalimentaire
■ Autres
■ Télécoms - Médias - Technologies
■ Energie - Ressources
■ Services financiers (banque, assurance, immobilier)

Contact

Deloitte.

Philippe Burger

Associé Capital humain
Deloitte Conseil
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : +33 (0)1 40 88 24 60
Courriel : phburger@deloitte.fr

Avec plus de 10 500 consultants spécialistes dans le monde, et plus de 100 en France, Deloitte s'affirme comme l'un des leaders du conseil en capital humain et accompagne dans leur transformation des grandes entreprises comme des entreprises moyennes et petites, tant dans la sphère privée que publique.

Fortes d'une stratégie multidisciplinaire éprouvée, les équipes apportent aux directions générales comme aux DRH une offre complète :

- Transformation de la fonction RH
- Audit de conformité, audit de paie, audit RH
- Stratégies de rémunération
- GPEC, gestion des talents et de la relève
- Accompagnement du changement

Les consultants proposent des réponses pragmatiques et innovantes aux problématiques les plus complexes en France et à l'international.

Pour en savoir plus : www.deloitte.fr



Jean-Marc Salvanès

Associé fondateur
Misceo
176, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél. : +33 (0) 6 07 81 91 01
Courriel : jmsalvanès@misceo.fr

Les organisations les plus performantes sont celles qui affirment leur singularité et fédèrent leurs collaborateurs autour d'une culture partagée.

Misceo travaille aux côtés des entreprises qui ont cette ambition. Misceo est un cabinet de conseil qui intervient, auprès de la fonction RH, dans 4 grands domaines :

- L'évaluation et l'adaptation des stratégies et des organisations RH
- L'accompagnement des DRH et de leurs équipes dans leurs projets de transformation
- L'organisation de séminaires, de conventions et d'événements sur des thématiques RH
- La recherche sur la fonction RH et les pratiques des entreprises.

Lors de ses missions, Misceo souhaite contribuer au développement du leadership de la fonction Ressources humaines.

Pour en savoir plus : www.misceo.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© 2016 Deloitte SAS - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025