

# Baromètre RH 2011

## LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

**csc**

**Liaisons Sociales**  
MAGAZINE

**tns** sofres





## CSC À L'ÉCOUTE DES TENDANCES

Dans le cadre de son programme I.D.E.A.S (Inspiration, Debate, Executive, Annual Surveys), CSC réalise tous les ans plusieurs baromètres pour analyser à l'échelle européenne les tendances et les perspectives des fonctions stratégiques de l'entreprise (ressources humaines, marketing, finance, informatique, achats). Ces études, réalisées avec le soutien d'instituts de sondage (IFOP et TNS Sofres), interrogent pour chacune de ces éditions une centaine de dirigeants des plus grandes entreprises et administrations publiques en Europe. Révélés lors d'événements de prestige, organisés dans plusieurs villes européennes (Paris, Madrid, Barcelone, Milan...), les résultats de ces études sont également relayés par des partenaires médias (Les Échos, La Tribune, Challenges, L'Expansion, Liaisons sociales, Il Sole 24 ORE...) et académiques (universités et grandes écoles).

# Baromètre RH 2011

# LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

# SOMMAIRE

## 1 SYNTHÈSE

PAGE 9

## 2 RÉSULTATS

PAGE 17

## 3 TÉMOIGNAGES

PAGE 27

**28.** KHÉLAF BOUACHA. Directeur des ressources humaines Enseignes Grand public - **3 Suisses International**

**30.** CLAUDE BRUNET. Directeur des ressources humaines - **Groupe PSA**

**32.** GIANCARLO CAMPRI. Directeur des ressources humaines - **Hera**

**34.** PATRIZIA FOGHERI. Directrice des ressources humaines et de la communication - **NovoNordisk**

**36.** HUBERT MONGON. Senior VP RH - **McDonald's France et Europe du Sud**

**38.** JEAN AIME MOUGENOT. Directeur des ressources humaines du domaine traction - **SNCF**

**40.** GIULIO NATALI. Directeur des ressources humaines International - **Plastipak Packaging**

**42.** ALESSANDRA SAMA. Directrice des ressources humaines - **Medtronic**

**44.** JEAN-CHRISTOPHE SCIBERRAS. Directeur des ressources humaines France et Directeur des relations sociales Groupe - **Rhodia**

**46.** ROBERTI DE VAUCORBEIL. Manufacturing, Logistics and Quality, Human Resources leader - **WABCO**

**48.** JEAN-LOUIS VINCENT. Directeur des ressources humaines - **Groupe GEODIS**

**LE "BAROMÈTRE RH" EST UNE ÉTUDE RÉALISÉE  
POUR LA 9<sup>ÈME</sup> ANNÉE PAR CSC, EN PARTENARIAT  
AVEC LIAISONS SOCIALES MAGAZINE ET  
TNS SOFRES. IL EST BASÉ SUR UNE ANALYSE  
QUANTITATIVE DES TENDANCES ET PERSPECTIVES  
DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES,  
AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON DE GRANDES  
ENTREPRISES EUROPÉENNES.**



# BAROMÈTRE HR

## UNE ÉTUDE EUROPÉENNE

### LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

#### DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La 9ème édition du "Baromètre RH" repose sur une collaboration avec l'institut de sondage TNS Sofres auprès d'un échantillon de directeurs des ressources humaines appartenant à des entreprises européennes, dont la taille est supérieure à 1.000 salariés. Ces dirigeants ont été interrogés sur la position, les préoccupations, les performances et les perspectives des fonctions RH.

#### MÉTHODE D'INTERVIEW

Le questionnaire a été réalisé par l'institut TNS Sofres selon la méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interview), en juillet 2011.

#### CIBLE ET ÉCHANTILLON

Entreprises privées et semi-publiques :

- comprenant un effectif salarié minimum de 1.000 personnes,
- localisées en France, Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Espagne, Belgique et Portugal.

80 responsables ont été interrogés (sans objectifs détaillés en termes de secteur d'activité). Ils représentent les fonctions cibles suivantes :

- Directeurs et responsables des ressources humaines.

En fine, un redressement de l'échantillon a été effectué afin d'assurer sa représentativité par rapport à la population des entreprises européennes des secteurs d'activité cibles comprenant au moins 1.000 salariés.



# 1

## LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

BAROMÈTRE RH 2011

**SYNTHÈSE**

SYNTHÈSE

# BAROMÈTRE RH 2011

Grandes tendances de la fonction RH

POUR REMOBILISER L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL, NOMBRE D'ENTREPRISES RÉALISENT QU'IL FAUT DESSERRER L'ÉTAU, REDONNER DAVANTAGE DE LIBERTÉ AUX MANAGERS DE TERRAIN ET RÉTABLIR UNE SOCIÉTÉ DE CONFIANCE. LES STRUCTURES TRADITIONNELLES DE COMMANDEMENT NE SONT PLUS ADAPTÉES AUX MÉTHODES DE TRAVAIL DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS. POUR RESTER COMPÉTITIF, IL EST IMPÉRATIF DE PASSER D'UNE ORGANISATION HIÉRARCHIQUE À UN SYSTÈME DE TRAVAIL COLLABORATIF.



## Qu'avons-nous appris à l'occasion de la crise de 2008-2009 ?

### DES EMPLOIS RELATIVEMENT ÉPARGNÉS ET DES SALAIRES PRÉSERVÉS

Les deux premiers enseignements de la crise de 2008-2009 concernent la protection des emplois et la préservation des salaires. Ils résultent à la fois du recul de la productivité et de la flexibilité accrue du travail. Si l'économie française a socialement mieux traversé la crise de 2008 que celle de 1993, c'est parce qu'elle est moins rigide que dans les années 1990.

La flexibilité a permis d'épargner le noyau stable de l'emploi au faîte de la crise, puis, de relancer les créations de postes en 2010. Dans un premier temps, le chômage partiel et l'annualisation du travail ont été les instruments de rétention de la main d'œuvre. Dans un deuxième temps, l'intérim et les CDD ont été les stimulants de la reprise. Ainsi, 28 % des DRH européens interrogés ont repris les recrutements avec l'amélioration de la conjoncture en 2010.

D'une part, la réaction des entreprises par rapport à l'emploi a été meilleure que prévu. En 2009, le nombre d'emplois du secteur marchand a reculé autant qu'en 1993, alors que la chute de la valeur ajoutée a été trois fois plus importante : 151.000 emplois perdus en 2008 et 248.000 en 2009. Puis, le marché du travail est reparti à la hausse en 2010, avec 125.000 créations d'emplois marchands. D'autre part, les salaires ont résisté parce que les entreprises n'ont pas profité de la dégradation du marché du travail pour inverser le rapport de force en leur faveur. D'après l'INSEE, non seulement le salaire moyen par tête n'a pas baissé dans le privé en 2008, mais il a progressé en euros constants dès 2009 (+ 1,2 %), puis au même rythme en 2010.

### L'ESSOR DE LA DÉMOTIVATION ET DU DÉSINVESTISSEMENT

La transformation majeure que nous vivons concerne la globalisation des entreprises, accélérée par les nouvelles technologies. Le changement est devenu une donnée permanente des entreprises, qui doivent réagir très vite à l'évolution des marchés. Mais ce changement est déconnecté de tout optimum collectif. La satisfaction professionnelle et la motivation atteignent des scores historiquement bas et les blocages structurels du marché du travail empêchent la plupart des salariés de se projeter dans un avenir professionnel. Les employeurs ont face à eux des salariés consciencieux mais dont la motivation s'érode. Les enquêtes ne font ressortir ni un malaise des salariés ni un rejet du « système », mais le besoin de retrouver du sens et de l'envie dans le travail.

Pendant les Trente Glorieuses, les entreprises ont laissé filer l'encadrement du travail au prétexte que le client avait peu de choix et qu'elles pouvaient répercuter un certain laxisme dans la productivité avec des prix élevés. Dans les années 1980, le durcissement de la concurrence a rebattu les cartes et imposé une reprise en main des entreprises afin de maîtriser les coûts et la qualité des produits et services.

Pour garder les comportements sous contrôle alors que la pression financière sur les dirigeants augmentait, les entreprises ont accentué les moyens de coercition grâce aux systèmes de « reporting », aux indicateurs de performance et à la multiplication des processus. Or, non seulement ces outils n'ont pas motivé les salariés, mais ils ont abouti au sous-investissement dans le travail et à une forme de rébellion passive. En effet, le degré de liberté augmentait dans la société civile au moment même où il baissait dans les entreprises. Dans ce contexte, le Baromètre RH indique que 67 % des DRH interrogés ont pour objectif prioritaire de développer l'engagement des salariés.

En parallèle, l'exigence accrue de performance économique des entreprises a entraîné une perte d'autonomie des managers de proximité, davantage de travail administratif et moins d'opportunités de contacts avec les salariés. Et la financiarisation des objectifs a conduit à une individualisation de l'évaluation des salariés alors que l'essentiel de la valeur est créé grâce aux interactions entre les personnes. Ainsi, 59 % des DRH interrogés cherchent à faire évoluer le rôle des managers de proximité.

En se concentrant prioritairement sur le management par objectif, les entreprises ont commis deux erreurs : cantonner la performance à sa dimension individuelle en ignorant le cadre collectif dans l'accomplissement des missions ; privilégier un management centré sur les chiffres plutôt que sur les enjeux. Les entreprises ont du mal à concilier le besoin de liberté et d'individualité des nouvelles générations avec la nécessité de recréer du collectif. Elles valorisent le collectif mais elles récompensent l'individu. Or, les salariés demandent à la fois de la reconnaissance individuelle et une évaluation collective.

# 67%

AVEC LA CRISE, LES ENTREPRISES  
ONT REDÉCOUVERT L'IMPORTANCE  
DES SALARIÉS, DE LEUR MOTIVATION  
ET DE LEUR IMPLICATION AU TRAVAIL.  
SELON LE BAROMÈTRE RH, 67 %  
DES DRH INTERROGÉS ONT POUR  
OBJECTIF PRIORITAIRE DE DÉVELOPPER  
L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS.

# Comment les entreprises ont-elles réagi après la crise de 2008-2009 ?

# 76 %

POUR 76 % DES DRH INTERROGÉS, LA PRIORITÉ DE LA POLITIQUE RH EST D'ATTRIRER ET RETENIR LES TALENTS. LES CARENCES DE TALENTS SONT RÉELLES ET LES PERSPECTIVES SONT PRÉOCCUPANTES. AUJOURD'HUI, CE SONT LES "TALENTS EXCELLENTS" QUI MANQUENT. DEMAIN, CE SERONT LES "TALENTS STANDARDS".

## LA PRISE DE CONSCIENCE DES ENTREPRISES

Avec la crise, les entreprises ont redécouvert l'importance des salariés, de leur motivation et de leur implication au travail. D'abord, les dirigeants constatent les limites du système dans lequel les décisions sont poussées du sommet vers la base, souvent de façon contradictoire. Les managers de terrain ne supportent plus les diktats et la gestion par tableur. Ensuite, les dirigeants observent la difficulté à attirer les talents dans leur entreprise. Pour 76 % des DRH interrogés, la priorité de la politique RH est d'attirer et retenir les talents. Les carences de talents sont réelles et les perspectives sont préoccupantes. Aujourd'hui, ce sont les "talents excellents" qui manquent. Demain, ce seront les "talents standards".

Par ailleurs, les dirigeants doivent tenir compte du grand paradoxe de notre monde, marqué à la fois par une société de plus en plus individualiste et par un besoin de lien social et de création collective. Enfin, il existe une méprise sur la raison d'être de l'entreprise. Le profit n'est qu'un simple indicateur de sa réussite. La vraie raison d'être de l'entreprise est le progrès, ce qui nécessite un vrai projet et un management qui place en tête des priorités l'exemplarité, le respect des personnes et la reconnaissance du travail accompli.

Pour remobiliser l'investissement dans le travail, nombre d'entreprises réalisent qu'il faut desserrer l'étau, redonner davantage de liberté aux managers de terrain et rétablir une société de confiance. Les structures traditionnelles de commandement ne sont plus adaptées aux méthodes de travail des nouvelles générations. Pour rester compétitif, il est impératif de passer d'une organisation hiérarchique à un système de travail collaboratif.

## L'IMPACT D'UNE ORGANISATION COLLABORATIVE SUR LES ENTREPRISES

Avec les réseaux sociaux, les entreprises ont d'abord identifié l'opportunité de redéfinir les relations avec leurs clients en cherchant de nouvelles sources de valeur.

Puis, les réseaux sociaux sont apparus comme un moyen de mettre un terme au management militarisé et de redonner au travail sa capacité d'échange. Dès lors que la plupart des processus ont été optimisés, le gisement à exploiter pour améliorer les performances se trouve désormais dans l'intelligence collective produite par les salariés. Ainsi, 78 % des DRH européens interrogés déclarent que l'attente prioritaire de leur direction générale est d'améliorer l'efficacité du management des collaborateurs. Dans le domaine RH, par exemple, les réseaux sociaux permettent de recruter des profils qui n'auraient pas forcément été identifiés autrement, de favoriser la mobilité interne, de donner de la visibilité aux compétences, d'élaborer les plans de formation.

Le premier bénéfice des réseaux sociaux concerne l'engagement des salariés, qui nouent des liens avec des personnes qui leur ressemblent et se sentent ainsi plus proches de l'entreprise. Les réseaux sociaux valorisent et responsabilisent les collaborateurs. Par ce biais, les dirigeants encouragent l'affirmation de soi, l'implication de chacun et l'engagement du plus grand nombre dans la « coconstruction » d'un projet d'entreprise.

Le deuxième bénéfice concerne l'innovation, qui émane de la confrontation des idées. Un réseau social interne contribue à mieux partager l'information, à faire émerger des communautés thématiques, à travailler de façon collaborative. Il permet de décloisonner l'entreprise et de gagner en performance.

Le troisième bénéfice porte sur l'amélioration de la productivité dès lors que les salariés échangent en quelques secondes leurs bonnes pratiques. Un réseau social répond non seulement à la volonté de favoriser les échanges, mais s'inscrit également dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, un réseau social bouscule les hiérarchies et amène le management à libérer la parole. Il bouleverse les manières de vivre, de travailler et d'interagir avec les autres. L'entreprise ne peut plus faire l'économie de la transparence et d'une adaptation des modes de management. Elle doit instaurer un climat de confiance afin d'inciter les collaborateurs à communiquer et à accepter la critique constructive.

LES RÉSEAUX SOCIAUX PERMETTENT DE RECRUTER DES PROFILS QUI N'auraient PAS FORCÉMENT ÉTÉ IDENTIFIÉS AUTREMENT, DE FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNE, DE DONNER DE LA VISIBILITÉ AUX COMPÉTENCES, D'ÉLABORER LES PLANS DE FORMATION.

## ET DEMAIN... L'ÉCONOMIE DE L'ATTENTION

Conscientes qu'elles ne peuvent décevoir des salariés qui souhaitent travailler avec les outils qu'ils utilisent chaque jour dans leur vie privée, les entreprises sont dans une dynamique de réflexion. Elles ont compris qu'il est primordial de savoir parler et échanger autour du travail, de sa conception et de sa mise en œuvre. En se focalisant sur des tâches, on échange du sens et des pratiques. Ce changement se traduit au quotidien par une meilleure capacité d'écoute, davantage de sincérité dans les rapports humains et un véritable travail d'équipe. Les entreprises ne doivent plus chercher à tout contrôler mais à impulser et à partager.

Nous sommes entrés dans l'économie de l'attention. La rareté et la difficulté ne résident plus dans la recherche d'information mais dans la capacité à la traiter et à l'exploiter. Chaque révolution technologique a engendré ses craintes. Même si l'homo internetus est un être fondamentalement dispersé et si seulement 2,5 % des sujets seraient réellement "multitâches", il apparaît que les nouvelles générations élevées au numérique ont les talents nécessaires dans une économie moderne.

Ainsi, la sortie par le haut de cette crise du management pourrait venir des nouvelles générations, moins réceptives à la prescription, plus ouvertes à la coopération et habituées à fonctionner en réseau. Les femmes et les hommes qui ont 20 ans aujourd'hui ne sont plus dans l'idéologie. Leur seule question est de savoir si la personne, l'institution ou l'entreprise à laquelle ils s'adressent est ouverte et transparente. On mesure mal le changement générationnel, mais aussi le tremblement de terre qui guette les institutions et les entreprises.

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI  
ONT 20 ANS AUJOURD'HUI NE  
SONT PLUS DANS L'IDÉOLOGIE. LEUR  
SEULE QUESTION EST DE SAVOIR  
SI LA PERSONNE, L'INSTITUTION OU  
L'ENTREPRISE À LAQUELLE ILS S'ADRESSENT  
EST OUVERTE ET TRANSPARENTE.



# LES IDÉES CLÉS DU BAROMÈTRE RH

LA NEUVIÈME ÉDITION  
DU BAROMÈTRE DE LA  
FONCTION RH S'INSCRIT  
DANS UN CONTEXTE DE  
REFORCEMENT DES  
MESURES DE RIGUEUR ET DE  
HAUSSE DU CHÔMAGE EN  
FRANCE ET DANS LES HUIT  
PAYS EUROPÉENS DONT SONT  
ISSUS LES RESPONSABLES  
DE RESSOURCES HUMAINES  
INTERROGÉS PAR TNS  
SOFRES. VOICI LES CINQ  
PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS  
DU BAROMÈTRE.



# 1

## RÉORGANISATIONS

Les incertitudes de l'économie mondiale obligent les entreprises à des réorganisations permanentes et pèsent sur les objectifs prioritaires des DRH européens. Au point que 81 % d'entre eux placent l'accompagnement des transformations organisationnelles en tête de leurs objectifs. Il est ainsi significatif de voir des objectifs liés au cœur du métier de gestionnaire RH reculer en 2011, comme l'attraction et la rétention des talents, objectif prioritaire pour 88 % des DRH interrogés en 2010, qui ne retient plus l'attention que de 76 % d'entre eux en 2011.

# 2

## RIGUEUR

Les entreprises ont multiplié les mesures de rigueur face à la crise : 58 % des DRH interrogés ont réduit leurs effectifs en 2011, contre 37 % les deux années précédentes, alors que le ralentissement ou le gel du recrutement est toujours pratiqué par 64 % d'entre eux. 34 % des DRH ont également réduit le budget formation en 2011 tandis que le gel des salaires a été mis en place dans 31 % des entreprises interrogées..



# 3

## PROXIMITÉ

L'efficacité du management de terrain reste prioritaire : 78 % des DRH estiment que les attentes prioritaires de leur direction générale portent sur l'efficacité du management des collaborateurs et des équipes, tandis que 77 % mettent en avant le maintien d'un bon climat social. Seulement 36 % d'entre eux indiquent que leur direction générale attend une réduction des coûts de fonctionnement de la fonction RH.

# 4

## RESPONSABILITÉ SOCIALE

Ces préoccupations sur la qualité du management de proximité se retrouvent en partie dans les thèmes de travail prioritaires des entreprises du panel. C'est en effet la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui constitue le premier thème de travail affiché par les DRH, avec 64 % des réponses, suivie de près par l'évolution des rôles des managers de proximité, pour 59 % répondants.

# 5

## INTERNATIONAL

L'intégration des filiales à l'étranger, un défi pour les grands groupes : les entreprises européennes implantées à l'étranger s'inquiètent de la bonne intégration de leurs acquisitions (18 %) et cherchent à développer une culture commune (34 %) tout en attirant les talents nécessaires dans les marchés en développement (22 %).



# 2

## LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

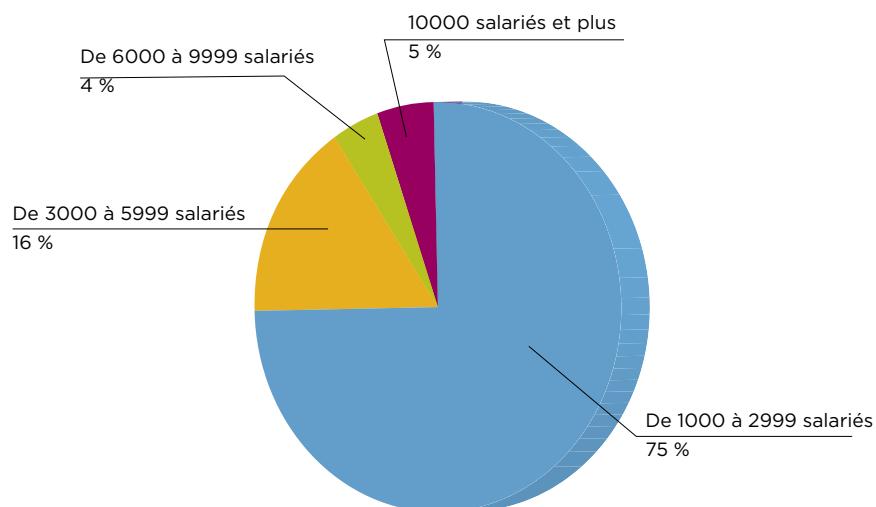
BAROMÈTRE RH 2011

**RÉSULTATS**

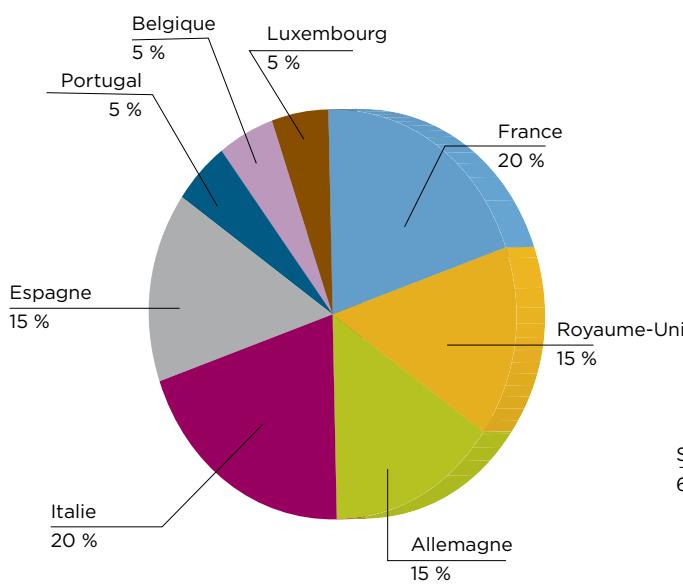
# STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

## EFFECTIF SALARIÉ PERMANENT

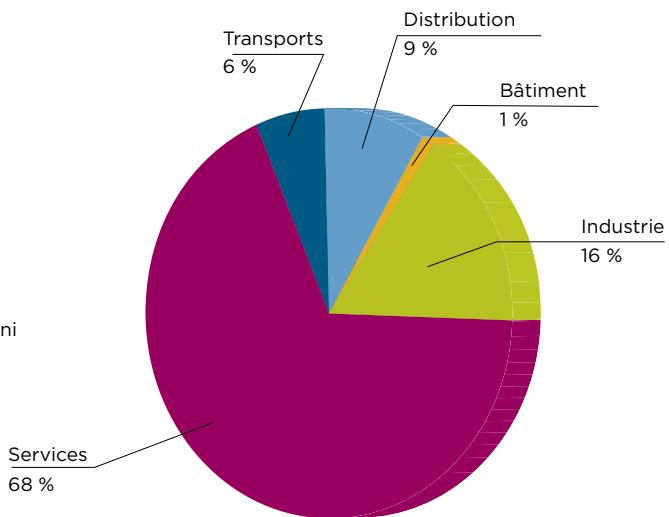
Concernant l'échantillon qui compte au total 80 sondés, 75 % des entreprises ont un effectif qui se situe entre 1.000 et 2.999 salariés.



## RÉPARTITION PAR PAYS



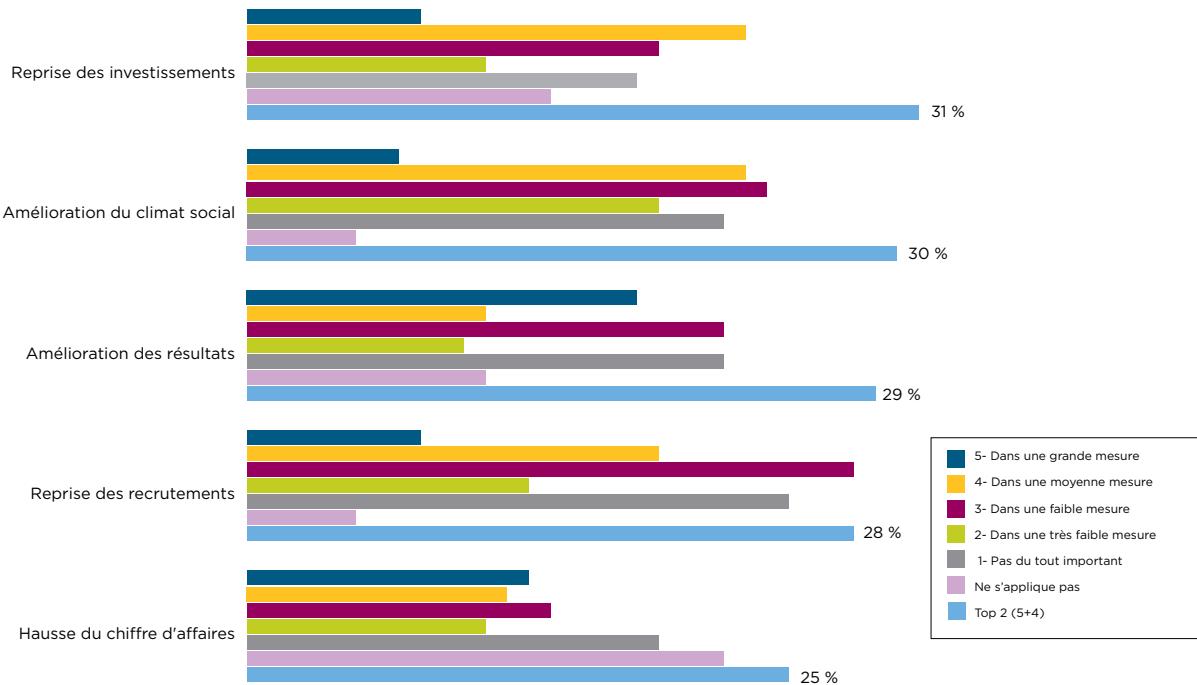
## SECTEURS D'ACTIVITÉS



## LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

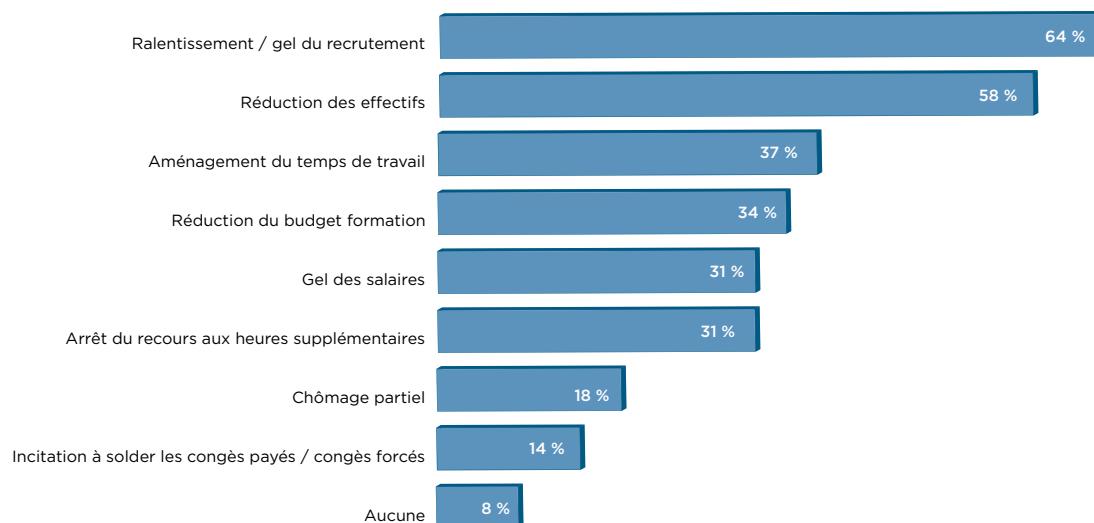
### L'AMÉLIORATION DE LA CONJONCTURE A-T-ELLE UN IMPACT POSITIF SUR VOTRE ENTREPRISE ?

En 2010, la crise a eu des impacts au niveau des projets d'investissements, dont certains ont été ralenties ou même interrompus. En 2011, l'amélioration de la conjoncture a eu un impact positif sur ces derniers, puisque la reprise des investissements a eu lieu. Le climat social qui s'était fortement dégradé en 2010 s'est sensiblement amélioré en 2011.



### QUELLES MESURES DE RIGUEUR AVEZ-VOUS PRIS EN 2011 ?

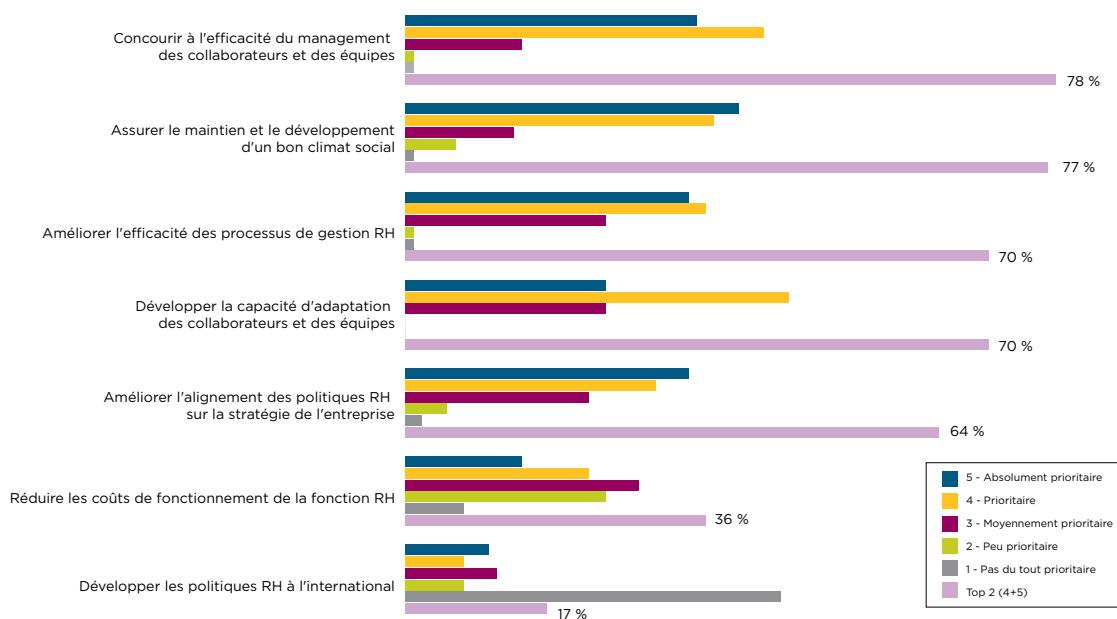
Le ralentissement du recrutement reste la première mesure prise en 2011. La réduction des effectifs reste la deuxième mesure dans le classement mais a un poids plus important en 2011 (58 % contre 37 % en 2010).



# LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH

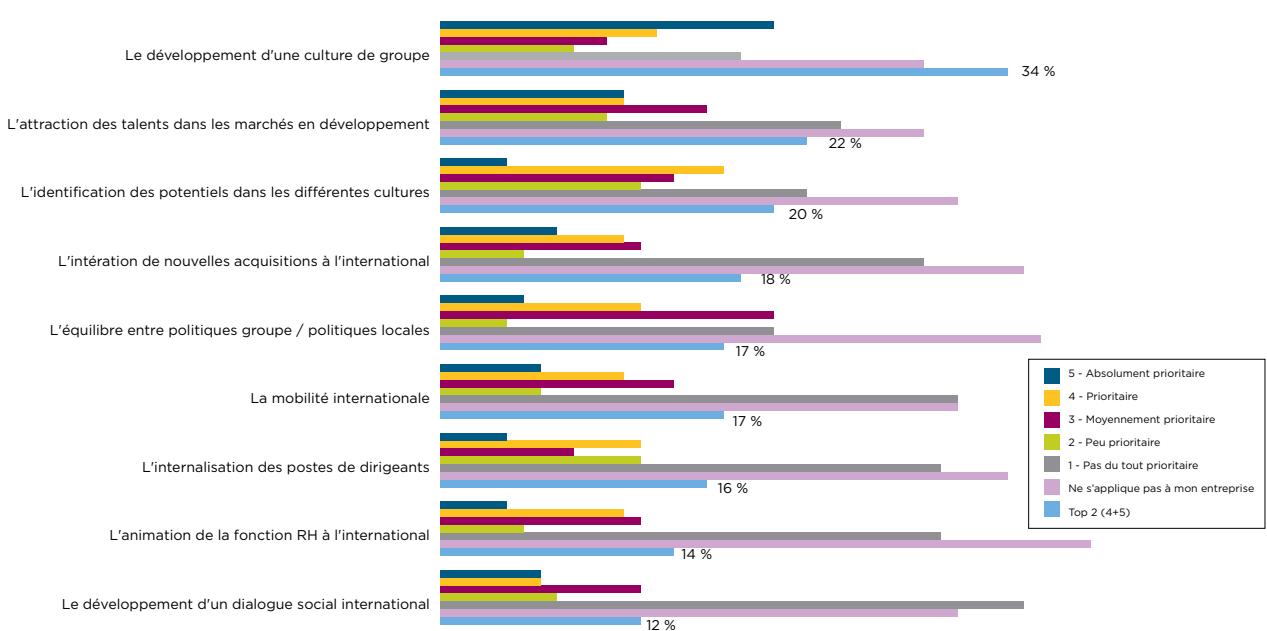
## QUELLES SONT LES ATTENTES PRIORITAIRES DE VOTRE DIRECTION GÉNÉRALE ?

Comparé à l'édition précédente, les trois premières priorités attendues par les Directions des Ressources Humaines (DRH) restent les mêmes cette année : l'efficacité du management des personnes et des équipes, le maintien et le développement d'un bon climat social, et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion RH.



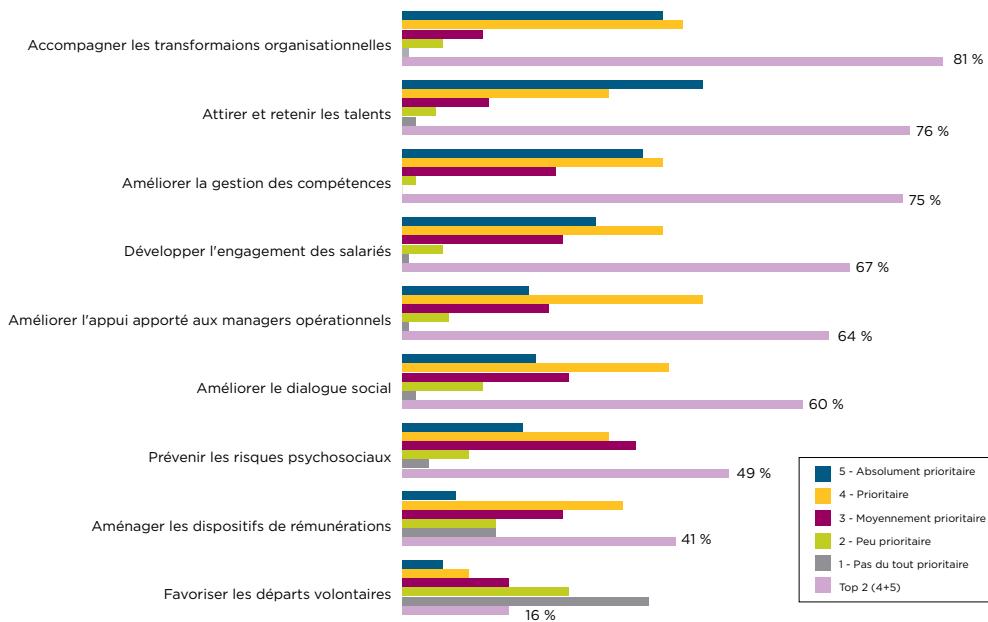
## QUELLES SONT LES PRÉOCCUPATIONS DE VOTRE ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL ?

En 2011, le développement d'une culture de groupe et l'attraction des talents dans les marchés en développement restent en même position dans le classement qu'en 2010. Cependant, l'intégration de nouvelles acquisitions à l'international (qui était dernière en 2010) se positionne à la 4ème place en 2011. Ce constat montre que les politiques RH à l'international se développent davantage d'année en année.



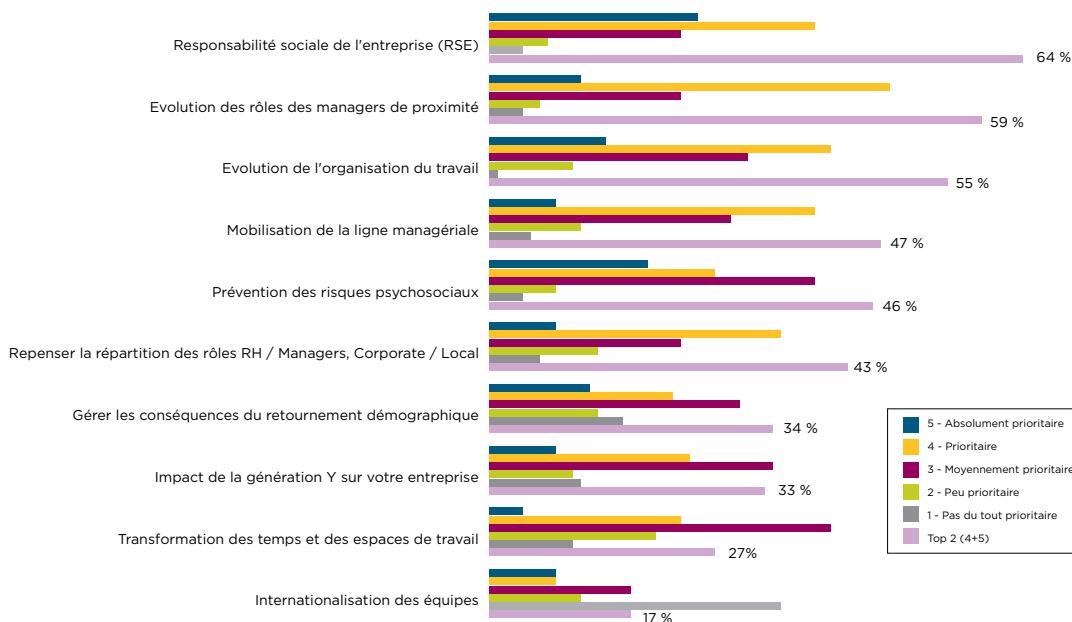
## QUELS SONT LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE VOTRE POLITIQUE RH ?

L'accompagnement des transformations organisationnelles devient le premier objectif prioritaire en 2011 (3ème priorité en 2010). Pour tous les autres objectifs prioritaires, le changement est peu sensible par rapport à 2010.



## PARMI LES SUJETS SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI CORRESPONDENT À DES THÈMES DE TRAVAIL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

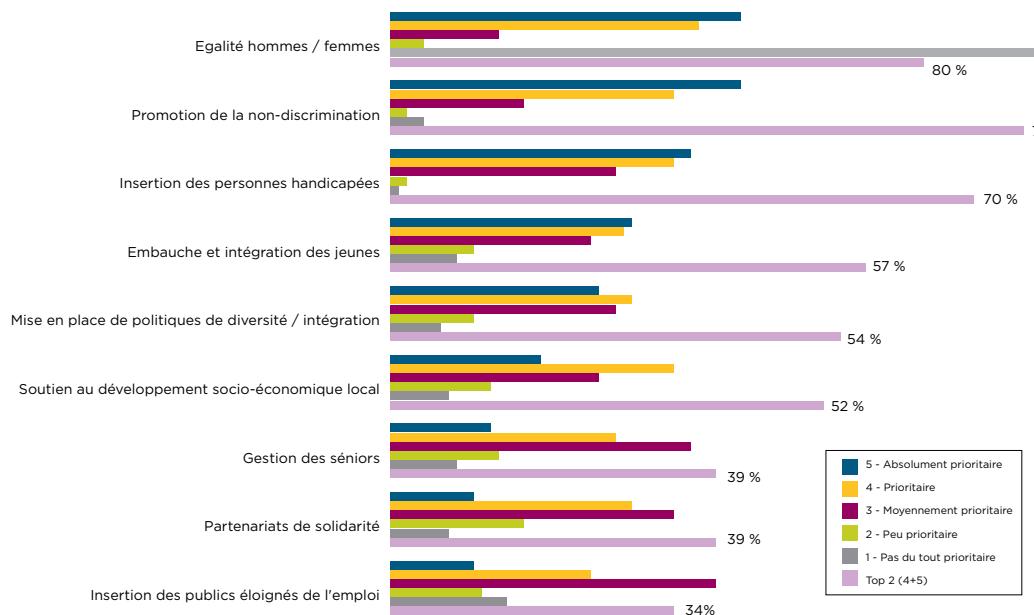
La RSE prend davantage d'importance d'année en année. En 2011, elle est le premier thème de travail prioritaire (3ème en 2010). L'évolution de l'organisation du travail baisse légèrement puisque c'est une priorité pour 55 % des entreprises (contre 57 % en 2010). Quant à l'impact de la génération Y sur l'entreprise, il devient un thème de travail de plus en plus important au sein des entreprises (33 % en 2011 contre 21 % en 2010).



# LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH

## QUELLES SONT VOS PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RSE ?

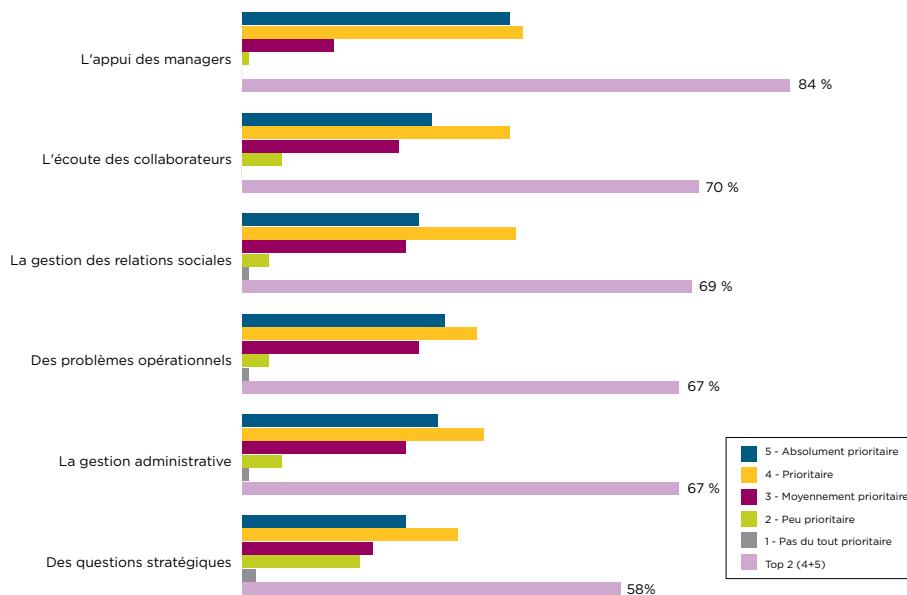
En 2011, la promotion de la non-discrimination et l'égalité hommes/femmes restent les priorités en matière de RSE. Cependant, il y a une inversion cette année puisque l'égalité hommes/femmes prend la 1<sup>re</sup> place en 2011. La priorité concernant la gestion des seniors, qui avait connu une forte progression en 2010 (58 %), semble reculer en 2011 (39 %).



## LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

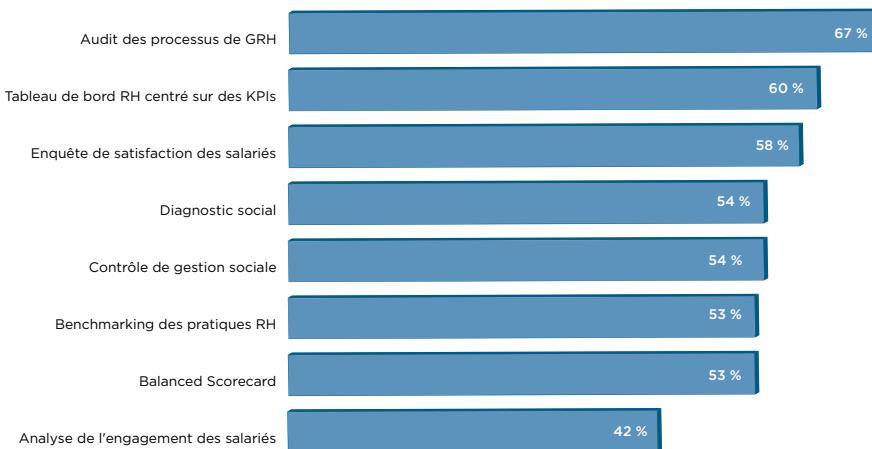
### DANS VOTRE ENTREPRISE, LES MEMBRES DE LA FONCTION RH CONSACRENT LEUR TEMPS À... ?

En 2011, la fonction RH consacre toujours une part importante de son temps à l'appui des managers et l'écoute des salariés. Les membres de la fonction RH consacrent aussi davantage de temps à la gestion des relations sociales, qui remonte de trois places en 2011 (en dernière position en 2010).



### QUELLES DÉMARCHES PRIVILÉGIEZ-VOUS POUR PILOTER LA PERFORMANCE RH DE VOTRE ENTREPRISE ?

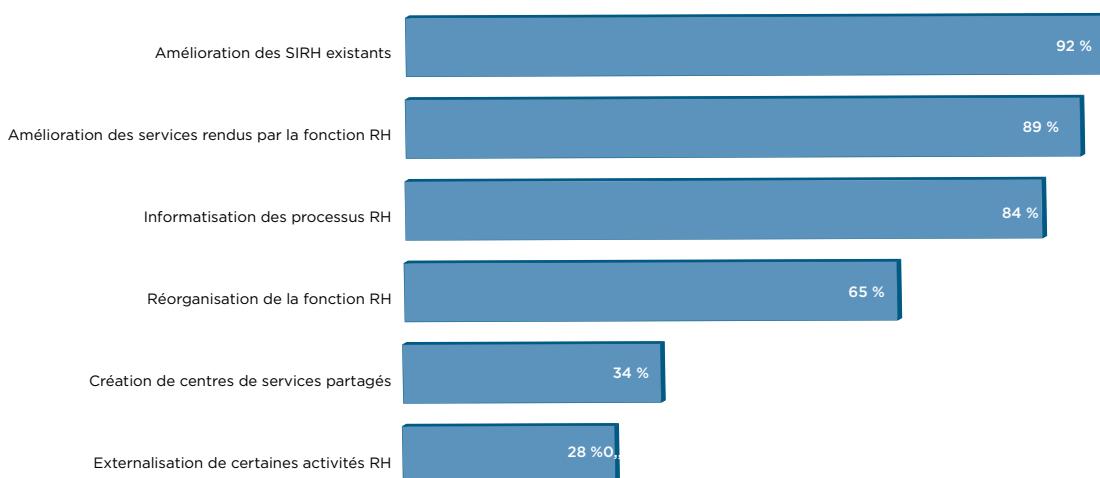
Les démarches que privilégient les membres de la fonction RH en 2011 ne ressemblent pas à celle de l'année passée. En effet, la démarche d'enquête sur la satisfaction des salariés n'est plus privilégiée en premier lieu. Il s'agit désormais de l'audit des processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le benchmark des pratiques RH est une démarche qui a reculé puisqu'elle passe de la 3ème à la 6ème place du classement en 2011.



# LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

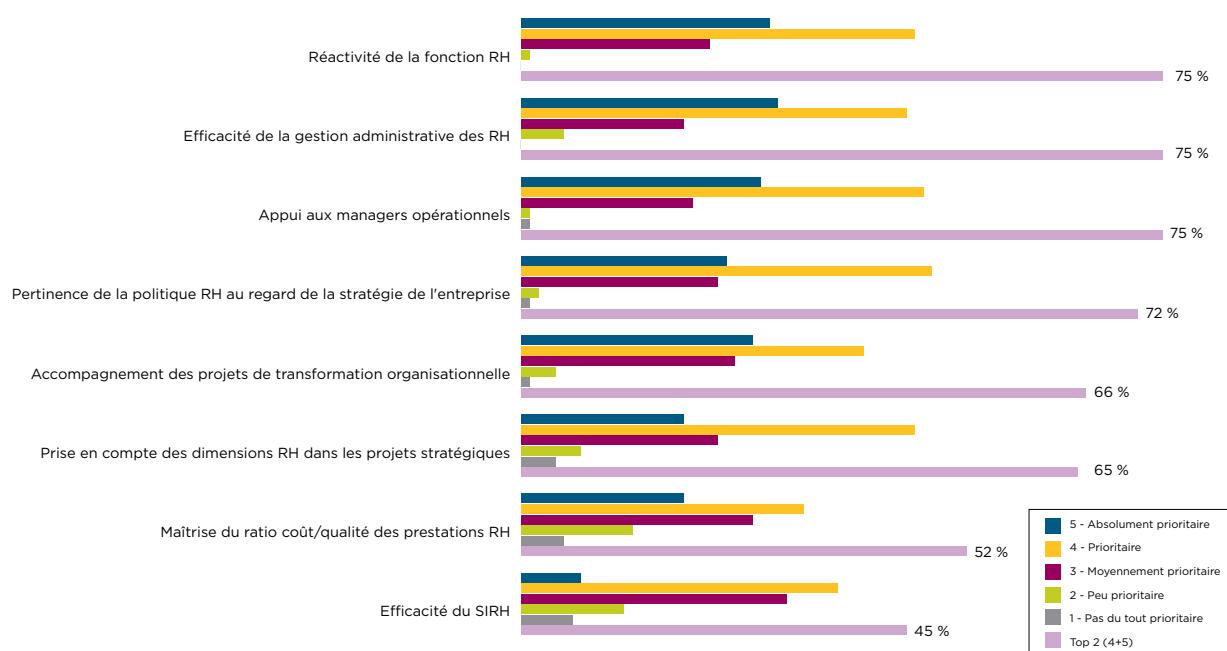
## PAR QUELS MOYENS LA FONCTION RH AMÉLIORE-T-ELLE SA PERFORMANCE ?

L'amélioration des SIRH existants est le 1er levier d'amélioration de la performance de la fonction RH pour 92 % des entreprises. Il est en forte hausse par rapport à 2010 (78 %). L'externalisation de certaines activités RH reste en dernière position.



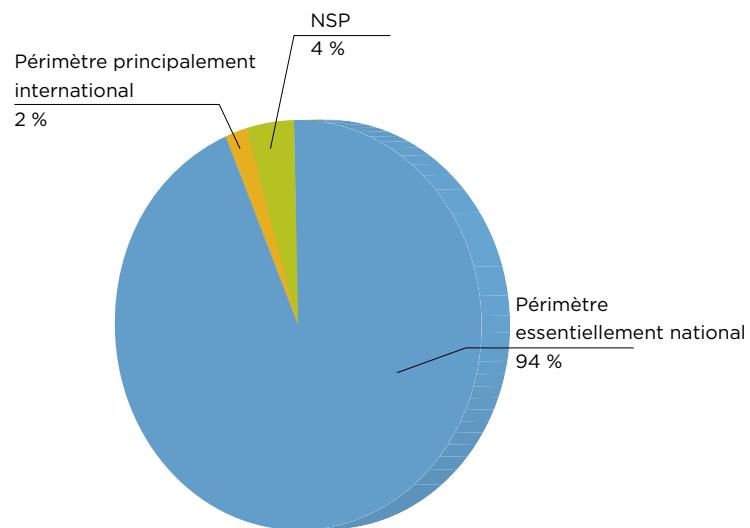
## COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LA FONCTION RH PAR RAPPORT À CES CRITÈRES ?

Pour 75 % des entreprises sondées, la réactivité de la fonction RH, l'efficacité de la gestion administrative des RH et l'appui aux managers opérationnels sont satisfaisantes ou très satisfaisantes.



**QUEL EST VOTRE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION ET DE RESPONSABILITÉ RH ?**

En 2011, la fonction RH consacre toujours une part importante de son temps à l'appui des managers et l'écoute des salariés. Les membres de la fonction RH consacrent aussi davantage de temps à la gestion des relations sociales, qui remonte de trois places en 2011 (en dernière position en 2010).





# 3

## LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

BAROMÈTRE RH 2011

**TÉMOIGNAGES**



**" AVOIR UN TEMPS D'AVANCE  
POUR ACCOMPAGNER LA  
TRANSFORMATION DE  
L'ENTREPRISE. "**

## TÉMOIGNAGE

# KHÉLAF BOUACHA

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ENSEIGNES GRAND PUBLIC  
**3 SUISSES INTERNATIONAL**

POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION ET LA MODERNISATION DE SES ENTREPRISES DE VENTE À DISTANCE (VAD) EN RÉFÉRENT DE L'E-COMMERCE, LE GROUPE 3 SUISSES INTERNATIONAL A LANCÉ LA RÉORGANISATION DES MÉTIERS DE SES DIFFÉRENTES ENSEIGNES GRANDS PUBLICS (3 SUISSES, BLANCHE PORTE, BECQUET...). UNE MUTATION PROFONDE QUE LA DRH ANTICIPE ET ACCOMPAGNE.

### DANS QUEL CONTEXTE, OPÉREZ-VOUS AU SEIN DU GROUPE 3 SUISSES INTERNATIONAL ?

Notre groupe accélère sa transformation pour devenir un acteur incontournable de l'e-commerce. Une telle ambition implique un changement de modèle d'organisation, une profonde modification de nos métiers d'origine (comme ceux de rédacteurs, maquettistes, acheteurs chefs de produits, téléconseillers) mais aussi de nos façons de travailler.

### QUELLES SONT CES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER ?

A titre d'exemple, pour développer notre nouveau système d'information adapté à l'e-commerce, nous avons créé des équipes mixtes, experts métiers, informatiques et prestataires, travaillant sur un plateau commun. Cela permet de croiser les regards et d'avancer plus efficacement. Cela a ouvert de nouvelles opportunités pour les collaborateurs métiers qui, pendant toute la durée du projet, ont quitté leur poste opérationnel pour participer à la construction de ce nouveau système d'information. Par ailleurs, notre organisation devient plus matricielle. Sur certaines fonctions, nous mutualisons, ainsi nous avons créé un centre de services partagés comptable. Nous regrouperons prochainement nos différents moyens logistiques dans un centre de production de colis que nous construisons dans le même bassin d'emploi. Nous regroupons également l'ensemble de notre relation clients en un centre unique multimédia qui représentera un véritable avantage concurrentiel.

### COMMENT PRÉPARE-T-ON UN TEL CHAMBOULEMENT DE L'ORGANISATION ?

En « ayant un temps d'avance ». Depuis deux ans, nous avons engagé notre propre transformation et modernisation en ressources humaines. Nous avons distingué les fonctions RH opérationnelles légères proches du business, et nous avons créé des centres de services partagés notamment pour la paie, l'administration du personnel, la formation et le développement des compétences. Nous nous sommes également dotés d'un SIRH commun.

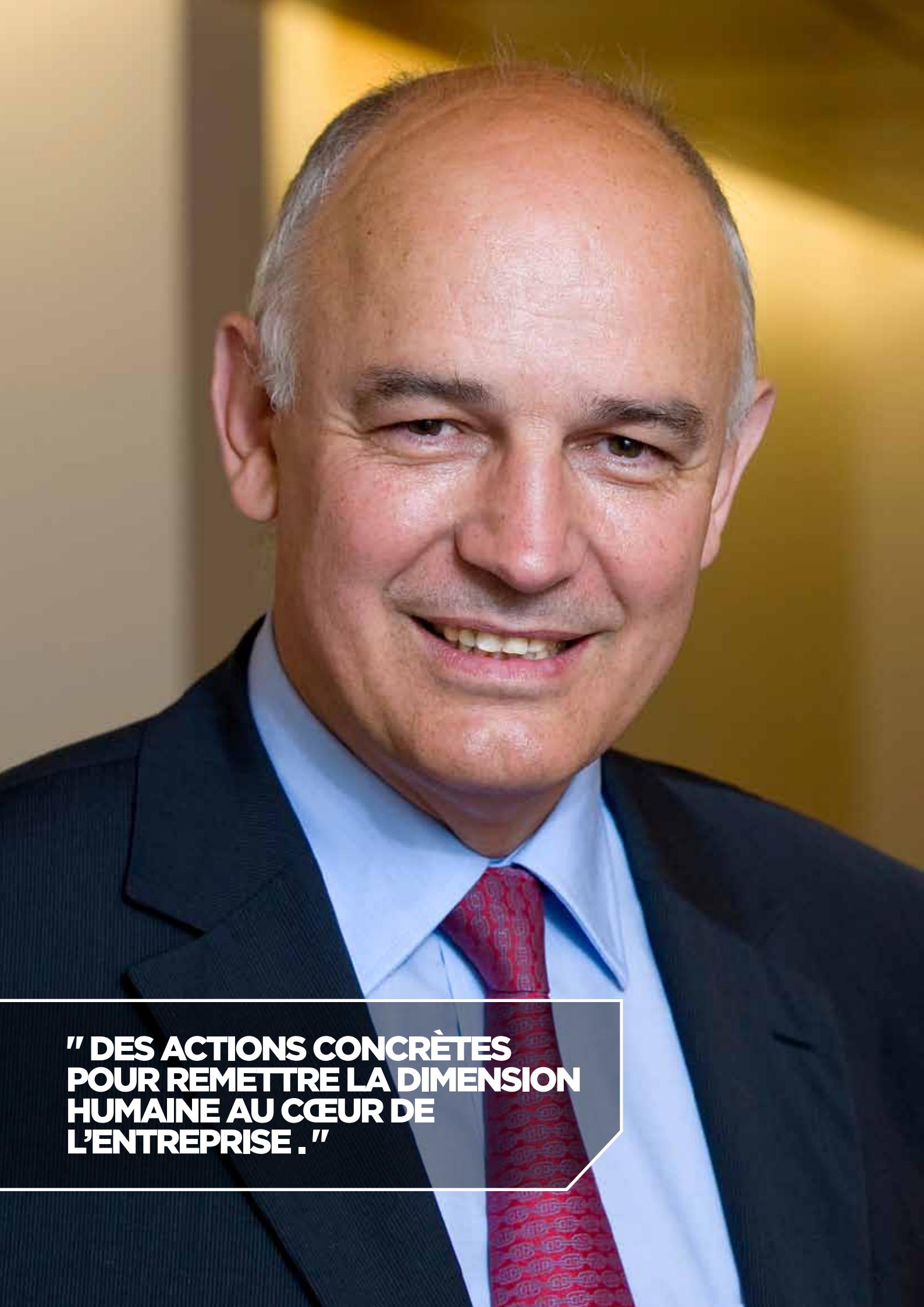
### EN QUOI CELA VOUS PERMET-IL DE MIEUX ACCOMPAGNER LA MUTATION DES ENSEIGNES ?

Nous avons pu identifier les besoins d'accompagnement et en mesurer l'ampleur. Au sein des RH, une très grande majorité des collaborateurs ont vu leurs métiers évoluer. Et, même pour des collaborateurs dont le « fonds de commerce » est d'accompagner le changement, les craintes étaient fortes. Nous avons bâti un plan d'accompagnement du changement avec des groupes de travail sur l'évolution des processus, l'évolution des métiers, les relations entre les fonctions RH « Support » et les fonctions RH « Business Unit ». Nous avons également constitué un comité de pilotage RH.

### QUELS ENSEIGNEMENTS EN TIREZ-VOUS ?

Ce que nous vivons actuellement confirme que le changement n'est pas si naturel que ça. Le changement ne s'impose pas, il s'explique et se vit. Il ne faut surtout pas négliger le facteur temps d'appropriation.

La communication n'est pas à elle seule suffisante pour amener les salariés à écrire une nouvelle page avec l'entreprise. Il faut être capable d'impliquer, de faire participer pour transformer les collaborateurs en acteurs du changement. Face à des bouleversements aussi profonds que ceux que nous engageons, la qualité de l'accompagnement de la DRH dépend, en grande partie, de sa capacité d'anticipation.



**" DES ACTIONS CONCRÈTES  
POUR REMETTRE LA DIMENSION  
HUMAINE AU CŒUR DE  
L'ENTREPRISE . "**

# TÉMOIGNAGE

## CLAUDE BRUNET

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES  
**GROUPE PSA**

ENTREPRISE FAMILIALE BICENTENAIRE, LA MARQUE AU LION CULTIVE SA DIFFÉRENCE EN DÉPLOYANT UN PROGRAMME TRÈS AMBITIEUX DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL SUR LES MANAGER CLÉS QUI DIRIGENT LES 120 000 COLLABORATEURS DE LA DIVISION AUTOMOBILE. SON CREDO : REMETTRE LA DIMENSION HUMAINE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE.

### **QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DE PSA EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?**

Sur l'automobile, PSA emploie 120 000 collaborateurs dont 75 000 ouvriers, 25 000 cadres et 20 000 techniciens. Nous sommes une entreprise industrielle et familiale à laquelle les collaborateurs sont très attachés. Cela peut constituer un facteur de complexité quand il s'agit de faire évoluer les mentalités et la culture de l'entreprise. Il faut tenir compte de l'histoire et tenter, grâce à une bonne qualité de dialogue avec les organisations syndicales, d'emporter l'adhésion des salariés.

### **COMMENT LA COMMUNAUTÉ RH EST-ELLE ORGANISÉE ?**

La fonction qui représente 2000 personnes était historiquement très centralisée. Depuis 3 ans, elle a connu un mouvement de décentralisation pour se rapprocher des opérations tout en gardant des centres de références pour la rémunération, la formation, le développement des talents... L'objectif est de comprendre les problématiques métiers pour intégrer au mieux, localement, nos processus et politiques RH définies au niveau du groupe.

### **QUELS OBJECTIFS VOUS FIXE LA DIRECTION ?**

Au-delà des objectifs classiques, l'équipe dirigeante attend de nous que nous remettions concrètement la dimension humaine au cœur de l'entreprise. Le sentiment de reconnaissance mais aussi la fierté et l'appartenance à l'entreprise, la fluidité des processus opérationnels, l'adhésion aux projets, aux produits et aux services... sont autant d'éléments qui conditionnent l'engagement des salariés. En permettant aux managers clés de travailler sur leur propre développement, nous voulons agir directement sur l'engagement personnel et libérer de grandes énergies.

### **CONCRÈTEMENT, COMMENT PROCÉDEZ-VOUS ?**

Partant du principe qu'en se connaissant mieux, il est plus facile d'accompagner les autres, nous avons créé, au sein de l'Université PSA, une école de management centrée, non pas sur la délivrance d'outil managériaux mais sur le développement personnel. Nos plus hauts dirigeants ont ainsi pu bénéficier de sessions d'assessment et de formation améliorant leurs compétences managériales face aux cadres de très haut niveau. Ces derniers (800 cadres) ont eux-mêmes intégré le dispositif et seront bientôt en mesure d'accompagner les 8 000 managers du groupe dans leur développement personnel.

### **QUAND ESPÉREZ-VOUS NOTER LES PREMIERS RÉSULTATS ?**

Ils sont déjà là puisque, d'après notre enquête annuelle, les hauts dirigeants et les cadres en cours formation les indices d'engagement avait pris, respectivement 15 et 9 points, contre 2 seulement pour l'intégralité des cadres. La démarche de travail sur l'engagement, est réellement inédite par son niveau de granularité puisqu'elle concernera, à terme, jusqu'aux ouvriers en production. Elle s'inscrit donc dans le long terme et doit nous permettre de faire évoluer notre culture et notre performance en renforçant la dimension humaine



**"VALORISER LES  
DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS  
PRÉSENTES AU SEIN DE  
L'ENTREPRISE À TRAVERS DES  
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT  
PERSONNALISÉS ."**

## TÉMOIGNAGE

# GIANCARLO CAMPRI

## DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES HERA

FORTE CULTURE D'ENTREPRISE, MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE COMMUNICATION CLAIRS ET TRANSPARENTS, POLITIQUES DE MOTIVATION DES COLLABORATEURS... LE GROUPE ITALIEN DE SERVICES À L'ENVIRONNEMENT HERA MISE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR PRÉSERVER SES RÉSULTATS FINANCIERS, MALGRÉ UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE TRÈS TENDU

### **LA CRISE ÉCONOMIQUE A-T-ELLE NÉCESSITÉ LA DÉFINITION DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL?**

La conjoncture économique actuelle oblige à mettre en place des contrats de travail plus souples, de manière à permettre aux entreprises d'être plus réactives face à des changements imprévisibles. Notre entreprise s'efforce de trouver le juste équilibre entre cette pression extérieure et la volonté d'instaurer un schéma d'entreprise innovant, axé sur la pérennité. Nous refusons ainsi les contrats de travail trop souples qui risqueraient de ne pas être durables. Le recours à ces contrats est exceptionnel, et se limite aux pics d'activité saisonniers et aux remplacements à moyen ou long terme. Cette pratique reste bien entendu dans les limites imposées par la convention collective et les lois en vigueur. Dans ce contexte, il est également important de repenser nos politiques de sous-traitance, notamment pour les services ne faisant pas partie du cœur de métier de l'entreprise.

### **QUELLES INITIATIVES ONT ÉTÉ MISES EN PLACE POUR RENFORCER L'IMPLICATION ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS ?**

L'accent mis sur les valeurs et l'éthique d'une entreprise est devenu un véritable avantage concurrentiel en période de crise. Nous avons ainsi mis en place plusieurs initiatives, incluant la revue de notre charte déontologique sur la base des valeurs phares de notre entreprise et l'application d'un guide des bonnes pratiques internes. Nous accordons également une grande attention aux problématiques liées à la sécurité au travail, et nous valorisons les différentes générations présentes au sein de l'entreprise à travers des projets de développement personnalisés : jeunes diplômés, jeunes talents, professionnels expérimentés,... Nous avons également mis en place des projets visant à faciliter le dialogue et les échanges avec nos salariés, notamment une présentation de notre projet d'entreprise par la direction, destinée à nos 6 700 salariés.

### **QUELLES MÉTHODES DE RÉMUNÉRATION AVEZ-VOUS MIS EN PLACE, POUR GARANTIR UNE PERFORMANCE DURABLE ?**

Nos principaux outils incluent une approche de gestion de la performance fondée sur un tableau de bord prospectif, ainsi qu'une étude comparative de nos méthodes de rémunération au regard des méthodes appliquées par le marché, aussi bien à échelle nationale qu'au sein d'entreprises opérant dans le même secteur d'activité.

### **DE QUELLE MANIÈRE LES DRH S'ADAPTENT-ELLES AUX NOUVELLES EXIGENCES SOCIALES ?**

Nous prêtons davantage attention à l'impact des dynamiques sociales sur les entreprises, en mettant en place des politiques de gestion de la diversité, de développement de carrière personnalisé selon les générations, de stabilisation progressive du nombre de contrats à durée déterminée – conformément à notre approche expliquée précédemment –, le recours à des contrats à temps partiel et la flexibilité des horaires de travail. De telles politiques bénéficient en outre d'une réglementation spécifique des accords entre syndicats et entreprise et ont pour but de concilier les exigences d'organisation et celles du temps de repos et de travail des employés.



**"LE DILEMME « HAMLETIEN »  
DU DRH : GÉRER L'EFFICACITÉ  
DE L'ENTREPRISE TOUT  
EN AUGMENTANT  
L'ENGAGEMENT DE SES  
SALARIES ."**

## TÉMOIGNAGE

# PATRIZIA FOGHERI

## DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA COMMUNICATION NOVONORDISK

LA FILIALE ITALIENNE DE CE GROUPE PHARMACEUTIQUE, LEADER DANS LE TRAITEMENT DU DIABÈTE, S'EST ENGAGÉE DANS LA RATIONALISATION DE TOUS PROCESSUS À TRAVERS UN PROJET D'ENTREPRISE DÉNOMMÉ « EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ». COMMENT ADAPTER LES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE ? COMMENT INTÉGRER DE NOUVEAUX MÉTIERS, TOUT EN CONTINUANT DE FIDÉLISER SES HAUTS POTENTIELS ? ENTRETIEN.

### VOUS ÊTES-VOUS RÉORGANISÉS AVEC LA CRISE ?

NovoNordisk est une multinationale pharmaceutique fondée au Danemark dont la filiale italienne est intégrée à la région Europe. Nous avons donc mis en œuvre un plan d'action commun au niveau régional pour la gestion des RH et l'organisation du travail. Dans ce contexte, nous nous sommes essentiellement focalisés sur la rationalisation des processus à travers notre projet d'entreprise « Efficacité organisationnelle ». Nous avons cherché à hiérarchiser les différentes fonctions présentes au sein des filiales européennes. Puis, nous avons optimisé nos activités en centralisant certains services, en en confiant d'autres à des prestataires extérieurs qualifiés et en créant des centres de proximité dans des pays où le coût du travail est moins élevé. Une opération particulièrement utile puisqu'elle nous a permis d'identifier des formes d'organisation du travail différentes, plus intégrées, notamment parce qu'elles sont fondées sur de bonnes pratiques partagées au niveau européen. D'un autre côté, elle a entraîné la nécessité de gérer les inévitables doublons de postes, afin de respecter les limites fixées à chaque filiale en termes de nombre d'employés par fonction. Enfin, nous travaillons actuellement à accroître et à simplifier le travail virtuel, grâce à l'introduction de nouveaux outils technologiques et de nouvelles modalités de télétravail.

### AVEZ-VOUS MENÉ DES ACTIONS POUR JOUER SUR LA MOTIVATION DE VOS SALARIÉS ?

Aujourd'hui, nous sommes encore en pleine phase de gestion du changement et nous commençons à nous interroger sur la manière la plus efficace de fidéliser les meilleurs talents. Pour y parvenir, nous avons créé des équipes transversales et des groupes de travail très impliqués dans le processus de changement, ce qui renforce la motivation des personnes concernées qui participent plus activement au projet. Nous nous appuyons également sur des programmes spécifiques de rémunération des talents.

### JUSTEMENT, QUELLES SONT CES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION ?

Nous pratiquons depuis très longtemps différentes formes d'incitation. Personnellement, j'ai toujours été favorable au principe de rémunération globale qui prend en considération la valeur objective des primes mais également la valeur perçue par chaque individu. Nous recourons donc aussi bien à des systèmes de rémunération monétaire qu'à d'autres dispositifs. Par exemple, nous avons créé un « bonus à libération prolongée », dédié à la fidélisation des hauts potentiels, basé sur le même principe que les stock-options.

### DE QUELLE MANIÈRE LES DRH S'ADAPTENT-ILS AUJOURD'HUI AUX NOUVELLES EXIGENCES SOCIALES ?

En ce moment, le DRH joue un rôle que je qualifierais presque « d'hamletien » : d'un côté, il doit gérer les contraintes de l'entreprise en termes d'efficacité et de mise en œuvre des systèmes de travail flexibles et de l'autre, il est confronté au défi de plus en plus complexe d'accroître l'implication, la participation et la passion des personnes pour leur métier. Je crois que les DRH qui « survivront » sont ceux qui seront capables de sauvegarder, y compris dans des moments difficiles comme celui-ci, les valeurs et les principes liés au respect et à l'évolution professionnelle des collaborateurs.



**"LE MANAGEMENT RH  
DE LA COMPLEXITÉ."**

## TÉMOIGNAGE

# HUBERT MONGON

SENIOR VP RH

## MCDONALD'S FRANCE ET EUROPE DU SUD

PLUS GRAND RECRUTEUR DE FRANCE, MCDONALD'S EST UNE DES RARES ENSEIGNES À FAIRE DES PUBLICITÉS TÉLÉVISÉES AXÉES SUR SA POLITIQUE RH. PARCE QU'ELLE EN A LES MOYENS MAIS SURTOUT PARCE QUE LA DRH ESTIME QU'AU-DELÀ DES MESSAGES TRANSMIS AUX « PARTIES PRENANTES », LA QUALITÉ DE SES ACTIONS SOCIALES EST ÉGALEMENT PERÇUE PAR LES CONSOMMATEURS, ET DONC INFLUE DIRECTEMENT SUR LE RÉSULTAT ÉCONOMIQUE.

### POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER MCDONALD'S, CÔTÉ RESSOURCES HUMAINES ?

Plus gros contributeur aux résultats du groupe après les Etats-Unis, l'Enseigne en France a réalisé, fin 2010, 3,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Malgré la crise, sur les 4 dernières années, nos ventes ont augmenté de 30%. Nous comptons 1 200 restaurants - dont 80% sont gérés par des franchisés - et 63 000 collaborateurs. Il s'agit principalement d'équipiers, de managers et de directeur de restaurants mais nous sommes également 500 personnes au siège et dans nos 5 bureaux locaux.

### COMMENT GÉREZ-VOUS L'IMPORTANT TURN-OVER DANS VOS RESTAURANTS ?

Le turn-over est élevé car nous comptons 42% d'étudiants et que notre activité ne permet de proposer le plus souvent que du temps partiel. En plus des quelques 3 000 postes créés par les restaurants que nous ouvrons chaque année, nous devons ainsi recruter 40 000 personnes uniquement pour renouveler les équipes en restaurant. Nous soignons donc particulièrement la qualité des recrutements, de l'intégration et de la formation. A cet effet, nous nous sommes dotés en Ile-de-France et en région lyonnaise, depuis 2003, de centres spécialisés dans l'accueil, le recrutement et l'intégration des candidats.

### EST-CE QUE LES RESTAURANTS FRANCHISÉS EN PROFITENT ?

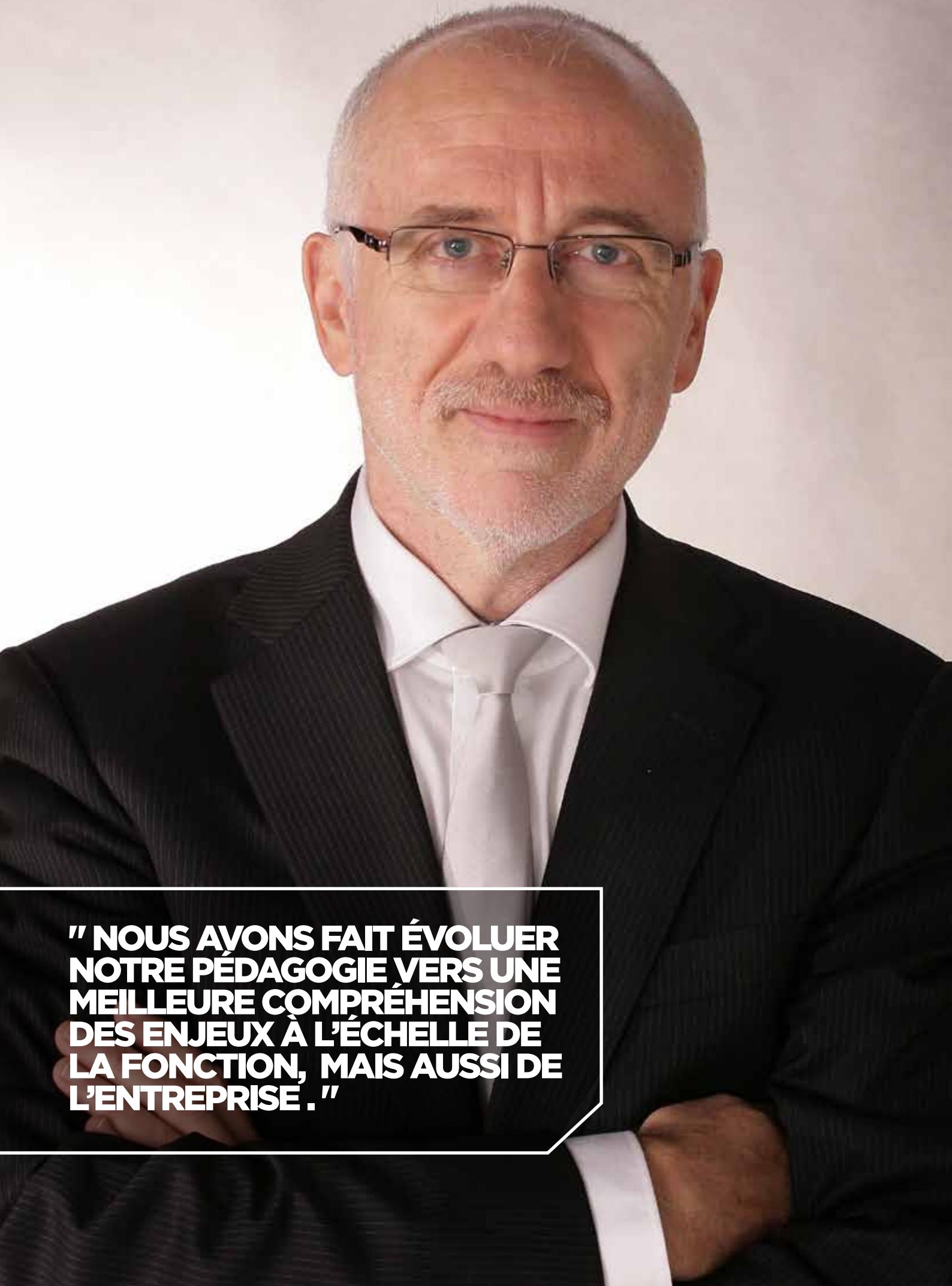
Non mais ils s'en inspirent dans leurs propres processus de recrutement. Il faut rappeler qu'ils sont tenus par un cahier des charges assez strict sur le plan opérationnel mais qu'en matière RH et dans les domaines des prix, ils sont totalement libres. Travaillant néanmoins pour la même enseigne, nous avons donc mis en place une gouvernance originale qui les associe à la prise de décision sur tous les grands enjeux RH de l'enseigne (les campagnes télévisées, la VAE, l'amélioration du site emploi...). Cette organisation demande un important travail de préparation en amont des décisions mais garantit une mise en œuvre très efficace.

### COMMENT ÉVOLUENT LES MANIÈRES DE TRAVAILLER ?

Les sujets sont désormais trop complexes pour travailler autrement qu'en mode projet et de manière collaborative avec les équipes marketing, communication et les opérations. En 2007, c'est la stratégie RH elle-même qui a été élaborée de manière collaborative avec tous les directeurs de restaurant, y compris ceux des franchisés. En accord avec ces derniers, nous avons arrêté trois axes (l'attractivité, la qualité de l'environnement de travail et l'employabilité) dont découlent toutes les mesures que nous avons prises depuis pour améliorer l'engagement des salariés et la performance de nos entreprises.

### EN QUOI EST-CE QUE CELA CONTRIBUE À LA PERFORMANCE DU GROUPE ?

En améliorant l'engagement des collaborateurs, nous renforçons notre attractivité pour les candidats (nous recevons 450 000 candidatures spontanées par an) mais aussi auprès des consommateurs. Dans notre cas, et parce que nous sommes partout présents sur le territoire, notre responsabilité sociale en tant qu'entreprise a un impact sensible sur notre business ce qui accroît les enjeux pour la DRH. Celle-ci doit donc faire face à une grande complexité et doit être capable de répondre en permanence à ses propres enjeux et aux enjeux de la société française en matière sociale pour pouvoir répondre aux clients de manière toujours innovante.



**"NOUS AVONS FAIT ÉVOLUER  
NOTRE PÉDAGOGIE VERS UNE  
MEILLEURE COMPRÉHENSION  
DES ENJEUX À L'ÉCHELLE DE  
LA FONCTION, MAIS AUSSI DE  
L'ENTREPRISE."**

## TÉMOIGNAGE

# JEAN AIME MOUGENOT

## DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DU DOMAINE TRACTION SNCF

DANS UN CONTEXTE D'OUVERTURE À LA CONCURRENCE ET DE TRANSFORMATION CORRÉLATIVE DE L'ENTREPRISE, LA MOBILISATION ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS SONT AU CŒUR MÊME DES PRÉOCCUPATIONS DE JEAN-AIMÉ MOUGENOT. RESPONSABLE DE 15 000 CONDUCTEURS DE TRAIN, LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES TRACTION S'EXPRIME SUR SES GRANDS ENJEUX EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, FORMATION ET INTÉGRATION.

### **SNCF EXERCÉ-T-ELLE ENCORE UN FORT POUVOIR D'ATTRACTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL OU LE RECRUTEMENT DEVIENT-IL PLUS DIFFICILE ?**

Nous sommes confrontés à un double impératif de volume et de qualité. SNCF doit recruter 500 nouveaux conducteurs chaque année. Le nombre est conséquent, cependant les critères d'exigence restent élevés, notamment en matière d'aptitudes physiques et de psychomotricité. La sécurité des voyageurs est la première responsabilité d'un conducteur de train. La formation dure une année, est en conséquence très sélective, environ 30% des candidats ne poursuivent pas. Nous ne devons pas nous tromper et cibler des profils véritablement engagés. Le marché en Ile de France est tendu, la nouvelle génération est moins prête à accepter les contraintes spécifiques liées au métier de conducteur de train et notamment les horaires de travail sur les week-ends et les jours fériés.

### **QUELS SONT LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR CIBLER ET ATTIRER CES PROFILS ?**

SNCF est une entreprise connue, mais nous devons communiquer davantage sur nos métiers. Notre niveau de reconnaissance est satisfaisant chez les plus de 30 ans, moins avant. En outre, le panel de recrutement est encore trop largement composé de personnes qui ont une proximité avec le ferroviaire. Nous voulons élargir ce panel. Nous avons donc multiplié les forums d'information et les rencontres, notamment en direction des jeunes publics. Notre deuxième challenge est d'évoluer vers une plus grande diversité. Nous nous efforçons d'élargir notre recrutement vers des candidats plus âgés, mais aussi auprès des femmes. Elles sont nombreuses à conduire des bus, mais beaucoup plus réticentes en ce qui concerne les trains. Le ferroviaire est encore perçu comme un secteur très technique et masculin. Au final, notre ambition est d'avoir des collaborateurs qui reflètent mieux les différentes composantes de la société pour évoluer avec elle, c'est aussi une condition du succès de la transformation de l'entreprise.

### **COMMENT MAINTENIR ET ACCROITRE CET ENGAGEMENT ALORS QUE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EST EXPOSÉ À LA PRESSION DE LA CONCURRENCE ?**

Nous avons un challenge d'accueil et d'intégration. Nous devons renforcer l'acquisition des savoir-être et la culture du métier ; la fonction de conducteur de train exige autonomie, résistance à la pression, vigilance et aussi une certaine discipline de vie, autant de paramètres que nous devons valoriser à travers des formations. Nous avons fait évoluer notre pédagogie vers une meilleure compréhension des enjeux à l'échelle de la fonction, bien sûr, mais aussi de l'entreprise. La génération Y (« why ? ») aspire à comprendre les systèmes dans lesquels elle évolue, c'est un facteur essentiel d'engagement et de motivation. Au-delà, c'est aussi à l'entreprise de prendre en compte et de s'adapter à l'évolution des aspirations de ses collaborateurs. Dans des fonctions très autonomes comme celles de conducteur de train cela passe par le renforcement du lien social au sein de l'entreprise, notamment auprès des jeunes générations qui ont un fort besoin d'interaction et de connectivité.

### **COMMENT RÉPONDEZ-VOUS À CES ASPIRATIONS ?**

Nous travaillons sur un projet de développement de réseaux sociaux en interne pour encourager le lien et l'appartenance, mais aussi à l'amélioration des lieux de repos où se côtoient les conducteurs. Nous déployons aussi progressivement des outils communiquant très demandés par un public par définition technophile. A terme, nos 15 000 conducteurs vont être équipés d'un PDA, l'objectif est de leur permettre d'accéder en tout temps et en tout lieu à l'information dont ils ont besoin (intempéries, retards de train, changements, d'horaires, accidents, etc.) Il s'agit de faciliter leur quotidien, d'améliorer leurs conditions de travail et de leur offrir une ouverture sur la modernité indispensable à la transformation de l'entreprise.



**" LE DRH DOIT ASSURER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE LES EXIGENCES DE L'ENTREPRISE ET CELLES DES INDIVIDUS . "**

## TÉMOIGNAGE

# GIULIO NATALI

## DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES INTERNATIONAL PLASTIPAK PACKAGING

A L'HEURE DE LA CRISE, CETTE FILIALE ITALIENNE D'UN SPÉCIALISTE DES PRODUITS D'EMBALLAGE, JOUE LA CARTE DES HAUTS POTENTIELS ET RÉVISE SES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

### QUELLES SONT LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL QUI ONT ÉTÉ MISES EN PLACE DANS VOTRE ENTREPRISE À LA SUITE DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ?

Plastipak Packaging exerce ses activités en Italie mais aussi aux Etats-Unis, en Amérique du Sud (Brésil) et dans d'autres pays européens (France, Luxembourg, Roumanie et République tchèque). Nous avons donc adopté des approches différentes suivant le contexte du marché et de l'emploi propres à chaque pays. En Italie, l'an dernier, notre entreprise a dû réorganiser l'établissement d'Anagni et gérer la situation de vingt personnes en sureffectif par des mobilités volontaires. Cette année en revanche, nous avons travaillé au maintien d'un niveau d'emploi stable, en intégrant simultanément de nouveaux profils techniques et des ressources dotées de compétences spécifiques. La situation des autres pays européens est très semblable à celle de l'Italie : la France et le Luxembourg sont également des marchés matures et cette année, pour la première fois, la Roumanie et la République tchèque ont enregistré un taux de croissance inférieur à nos attentes. A l'inverse, le Brésil vit actuellement une phase de forte expansion. Dans un tel contexte, nous ne parlons pas du tout d'amortisseurs sociaux mais plutôt de la manière d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents disponibles sur le marché.

### QUELLES INITIATIVES METTEZ-VOUS EN PLACE POUR AUGMENTER LA MOTIVATION DE VOS SALARIÉS ?

Nous avons récemment effectué une analyse globale d'évaluation du niveau d'implication et de confiance de nos salariés. Les résultats obtenus varient d'un pays à l'autre et parfois, dans le même pays, d'un établissement à un autre. Cela étant, l'élément le plus significatif qui ressort de cette enquête est certainement l'importance de la communication. Nous nous sommes aperçus que les collaborateurs s'impliquent davantage lorsqu'ils ont le sentiment d'être réellement partie prenante d'un projet. Pour favoriser la diffusion de cette culture, nous travaillerons en 2012 sur différentes initiatives comme par exemple : l'organisation d'ateliers thématiques dans lesquels nous formons nos cadres dirigeants à la communication ; la création d'une newsletter interne destinée aux salariés ; l'engagement pour accroître la présence du board

sur les sites, non seulement pour présenter les stratégies et les résultats de l'entreprise mais aussi pour partager et affronter des problématiques strictement locales. L'autre aspect important sur lequel nous nous focaliserons est la gestion des talents, des hauts potentiels : nous faisons en sorte de leur garantir une rotation de postes continue, en favorisant les expériences internationales.

### COMMENT GARANTIR UNE PERFORMANCE DURABLE ?

Au cours de l'année passée, nous nous sommes efforcés d'uniformiser les politiques de rémunération et de reconvertis nos ressources afin d'harmoniser le statut des salariés qui travaillent sur les mêmes activités et de redéfinir la classification des rémunérations par fonction, en établissant une corrélation entre performance et marché. En outre, nous travaillons actuellement à la révision de notre système de rémunération - axé jusqu'à présent sur des récompenses exclusivement monétaires - par l'introduction de services et d'avantages personnalisés, définis en fonction des exigences propres à chaque collaborateur et à sa situation familiale.

### DE QUELLE MANIÈRE LES DRH S'ADAPTENT-ILS AUJOURD'HUI AUX NOUVELLES EXIGENCES SOCIALES ?

Cela est loin d'être simple. Nous estimons qu'il appartient au DRH de favoriser et d'assurer un bon équilibre entre les exigences de l'entreprise, essentiellement en termes de maîtrise des coûts, et celles des salariés, en termes d'emploi. Nous sommes en mesure de proposer un horaire variable et du temps partiel hebdomadaire ou de gérer des tours sur cinq jours mais la rigidité des politiques du travail dans notre pays nous amène inévitablement à privilégier des instruments passifs comme le chômage partiel ou la mobilité.



**"LE PARTAGE ET LA PARTICIPATION SONT, MÊME DANS LES PÉRIODES DIFFICILES, DES FACTEURS INDISPENSABLES À L'UNITÉ ET À LA COHÉSION DE NOTRE GROUPE."**

## TÉMOIGNAGE

# ALESSANDRA SAMA

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES  
MEDTRONIC

NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL, COMMUNICATION TRANSPARENTE ET DÉVELOPPEMENT PERSONNALISÉ DES COLLABORATEURS SONT LES LEVIERS SUR LESQUELS MEDTRONIC, UN DES LEADERS DES TECHNOLOGIES MÉDICALES, INVESTIT POUR FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS DU MARCHÉ. MAIS ELLE PEUT AUSSI COMPTER SUR L'IMPLICATION DE SES EMPLOYÉS. ENTRETIEN AVEC LA DRH ITALIE.

### **LA CRISE ÉCONOMIQUE A-T-ELLE NÉCESSITÉ LA DÉFINITION DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?**

Medtronic travaille pour le secteur des technologies médicales. Nous collaborons principalement avec la fonction publique et avons donc été touchés de plein fouet par les coupes budgétaires imposées au secteur de la santé et de la recherche. Nous avons donc dû repenser nos méthodes de travail, ce qui nous a amenés à nous concentrer davantage sur nos activités à forte valeur ajoutée. Aucune activité en lien avec la santé ou la vie des patients n'a été remise en cause. Nous avons revu en revanche certains processus internes, afin de mieux contrôler nos coûts et optimiser notre efficacité. Nous avons ainsi privilégié le recours à la vidéoconférence ou aux conférences téléphoniques dans le cadre de nos réunions internes.

### **QUELLES INITIATIVES AVEZ-VOUS MIS EN PLACE POUR RENFORCER L'IMPLICATION ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS ?**

En période de crise, nous devons maintenir nos collaborateurs plus impliqués et motivés que jamais. Il est essentiel de les tenir informés des décisions que prend l'entreprise, de ses stratégies, ses objectifs commerciaux et des différentes initiatives que nous souhaitons mettre en place. Chez Medtronic, nous organisons des débats trimestriels, réunissant l'ensemble de nos collaborateurs. La direction y parle, en toute franchise et de manière constructive et transparente, de la santé de l'entreprise, des difficultés que nous rencontrons et de la façon dont nous comptons les surmonter, ainsi que des opportunités en cours. Des séances similaires sont organisées avec les managers, en présence desquels nous évoquons les questions de management et de leadership. Enfin, nous invitons deux fois par an des médecins et des patients traités par nos produits et thérapies, afin d'écouter leurs témoignages et de nous rappeler à quel point notre travail est important pour la société. Medtronic investit énormément dans la formation et le développement de ses ressources et soutient les projets conviviaux, qui donnent à nos employés le sentiment de faire partie d'une « grande famille ».

### **SUR LE PLAN DE LA RÉMUNÉRATION, QUELLES SONT VOS PRATIQUES ?**

La motivation purement économique doit s'accompagner d'autres formes de reconnaissance. Outre le fait d'offrir une grande visibilité sur le développement de carrière des individus se distinguant par des performances élevées, nous avons depuis peu introduit un outil proposant trois formes de rémunération pour nos collaborateurs les plus méritants : des cartes de remerciements personnalisables à envoyer en ligne à un ou une collègue, l'attribution de points que l'on peut convertir en lots via un catalogue en ligne et l'allocation d'un bonus exceptionnel.

### **DE QUELLE MANIÈRE LES DRH DOIVENT-ELLES D'ADAPTER AUX NOUVELLES EXIGENCES SOCIALES ?**

Notre rôle devient de plus en plus important au sein des entreprises. Il est indispensable que les DRH évoluent pour s'adapter aux nouvelles dynamiques sociales. Nous devons faire preuve de flexibilité, d'une grande capacité d'innovation, de créativité et de réactivité, et savoir utiliser les nouvelles technologies dans le cadre de l'élaboration de nos stratégies. Le directeur des ressources humaines doit être un bon orateur, capable de maintenir un dialogue étroit entre les collaborateurs et l'entreprise, de soutenir un réseau de valeurs et de faciliter la circulation des idées et des connaissances dont les organisations modernes ont besoin. Les DRH parviendront à créer de la valeur ajoutée lorsqu'ils sauront, d'une part, préserver l'unité et la cohésion d'une entreprise dans un monde de plus en plus marqué par les échanges à distance, et, d'autre part, instaurer des formes de communication différentes et innovantes leur permettant de parler le même langage que les nouvelles générations.



**"LA FORTE CULTURE  
D'ENTREPRISE DU GROUPE  
STIMULE L'ENERGIE, LA  
PASSION, ET L'ENGAGEMENT  
DE NOS EQUIPES."**

# TÉMOIGNAGE

## JEAN-CHRISTOPHE SCIBERRAS

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES FRANCE  
DIRECTEUR DES RELATIONS SOCIALES GROUPE  
**RHODIA**

INTÉGRÉ DEPUIS SEPTEMBRE AU GROUPE BELGE SOLVAY, LE CHIMISTE FRANÇAIS PLACE DEPUIS TOUJOURS SES COLLABORATEURS, LEURS COMPÉTENCES ET LEURS TALENTS AU CENTRE DE SA STRATÉGIE DE CROISSANCE. LA DRH MISE SUR LA CULTURE DE L'HUMAIN ET L'ÉTAT D'ESPRIT DU GROUPE POUR ATTIRER LES MEILLEURS ET LES FIDÉLISER.

### QUELLES SONT LES ENJEUX DE GESTION RH D'UN GROUPE COMME RHODIA ?

Comme partout, il s'agit de faire venir les meilleurs et les fidéliser. Rhodia, est une entreprise industrielle spécialiste de la chimie fine qui emploie 15 000 personnes. Nous réalisons en 2011 plus de 1000 recrutements. Comme nous sommes peu nombreux sur le secteur, nous attirons naturellement de nombreux candidats. Notre principale difficulté consiste à détecter les meilleurs, ceux qui possèdent des valeurs essentielles telles que l'autonomie, le leadership, l'entrepreneuriat...

### QU'EST-CE QUI VOUS DISTINGUE D'AUTRES GROUPES DE TAILLE SIMILAIRE ?

70% de nos effectifs se trouvent hors de France. Nous avons donc une préoccupation forte d'internationalisation des équipes. Nous recourrons au volontariat international en entreprise (VIE) afin de proposer aux candidats une première expérience à l'international avant de les intégrer en France. Notre autre préoccupation, comme entreprise innovante, est d'attirer les meilleures compétences vers notre R&D. A cet effet, nous intégrons de nombreux chercheurs en convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

### QUELS SOINS PORTEZ-VOUS À L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ET À LEUR ÉVOLUTION ?

Pour les nouveaux ayant déjà plusieurs mois d'ancienneté dans le groupe, nous organisons chaque année 4 séminaires Discovery. Pour chaque collaborateur, nous construisons un parcours de formation, au travers de programmes individuels ou transversaux permettant de renforcer une expertise métiers ou de développer ses compétences personnelles et managériales. En 2010, chaque collaborateur a ainsi pu bénéficier de 32 heures de formation.

### QUE FAITES-VOUS POUR RENFORCER LEUR ENGAGEMENT ?

L'engagement repose sur un état d'esprit qui place l'humain avant toute chose. A travers nos leadership programs, nous incitons nos managers à être très attentifs à leurs collaborateurs pour les aider dans la difficulté. Tous, même s'ils peuvent parfois se plaindre de la charge de travail, apprécient de pouvoir compter sur l'aide de collègues ou de managers quand ils en ont besoin. C'est la première condition d'un excellent niveau d'implication.

### CET ÉTAT D'ESPRIT SE MANIFESTE-T-IL AUTREMENT ?

Concrètement, nous sommes moins formels et moins stricts que certains concurrents. Cela correspond d'ailleurs aux attentes des nouvelles générations, au même titre que la possibilité de travailler à distance ou que la démarche « Rhodia Way » qui guide chacune de nos actions en faveur de la diversité, du développement des compétences, de la mobilité... Grâce à cet engagement responsable, notre culture de l'humain et la qualité du dialogue social, chacun peut trouver chez nous son espace pour inventer, créer et s'épanouir tant sur un plan humain que professionnel.



**"NOUS CONDUISONS RÉGULIÈREMENT DES AUDITS DE COMMUNICATION. L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS PASSENT NÉCESSAIREMENT PAR LE PARTAGE RÉGULIER DES OBJECTIFS, DES INITIATIVES ET DES RÉSULTATS."**

## TÉMOIGNAGE

# ROBERTIDE VAUCORBEIL

## MANUFACTURING, LOGISTICS AND QUALITY, HUMAN RESOURCES LEADER

### WABCO

PRÉSENT SUR LES CINQ CONTINENTS, WABCO EST UN DES PLUS GRANDS ÉQUIPEMENTIERS MONDIAUX DE SYSTÈMES DE SÉCURITÉ ET D'EFFICACITÉ POUR VÉHICULES INDUSTRIELS. UN LEADERSHIP QUI REPOSE NOTAMMENT, POUR SON M&L HR LEADER, SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DU GROUPE. DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉ, LIGNE HIÉRARCHIQUE COURTE, COMMUNICATION ET TRANSPARENCE : DANS UN CONTEXTE DE CRISE, LES RESSORTS DE MOTIVATION SONT LOIN D'ÊTRE UNIQUEMENT MONÉTAIRES CHEZ L'ÉQUIPEMENTIER.

#### **COMMENT SE POSE LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DANS UNE PÉRIODE DE CRISE DOMINÉE PAR L'INCERTITUDE ?**

Wabco compte près de 10 000 employés sur plus de 30 pays. La question de l'engagement se pose donc en des termes très différents d'une région à l'autre. Dans les pays émergents - essentiellement les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) - nous sommes très impliqués sur les modes de management spécifiques, mais aussi dans le développement de l'apprentissage et des meilleures méthodes industrielles. Dans les pays occidentaux, où la croissance est ralentie, le premier enjeu est de maintenir la compétitivité des entreprises. Nous sommes loin des politiques sociales génératrices de redistribution qui prévalaient jusqu'aux années 2000. Certains accords actuels syndicat/entreprise aux Etats-Unis ou dans certains pays d'Europe visent à contenir l'augmentation des coûts salariaux moyennant un maintien de l'emploi et une participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

#### **QUELS SONT LES RESSORTS DE LA MOTIVATION DES SALARIÉS CHEZ WABCO ?**

L'entreprise s'est dotée il y a quelques années d'un code de conduite, expression des valeurs fondatrices du groupe, à l'origine de son succès. La formalisation de ses règles est un premier socle qui permet de renforcer et d'entretenir l'esprit d'entreprise, d'asseoir un développement durable et une véritable éthique. Un référentiel indispensable à mon sens et un garde-fou dans un monde économique où une performance exacerbée peut générer des comportements à risques. L'organisation du travail a aussi été repensée autour des lignes de produits, et ce à chaque niveau, jusque dans les sites de production. Loin de fractionner les processus, l'objectif est de permettre aux équipes de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, afin de pouvoir agir concrètement sur leur environnement et de s'impliquer dans une démarche de progression. Chaque équipe a ainsi son compte de résultat, ses indicateurs de performance, il s'agit d'une véritable délégation de responsabilité. Dans toutes nos entités, un système d'intéressement industriel a été par ailleurs mis en place pour délivrer une rémunération variable basée sur l'amélioration des résultats.

Nous encourageons à ce titre, les démarches d'amélioration continue. La connaissance et la mise en œuvre de ces méthodes est un réel facteur d'engagement. Elles contribuent à accroître la performance de l'entreprise tout en constituant une réelle source de fierté pour le collaborateur à l'origine d'une amélioration. Je suis toujours frappé par la satisfaction professionnelle d'un salarié qui vient présenter le succès de son projet d'amélioration devant les managers de son entité ou le plaisir procuré par une retombée dans un journal interne. L'autre point essentiel est d'avoir une ligne hiérarchique optimisée. En limitant au maximum le nombre de niveaux, on évite la dilution des responsabilités. Nous portons une attention particulière au leadership et à la formation de nos managers, notamment de premier niveau. La communication est aussi centrale.

#### **QUEL RÔLE JOUE LA COMMUNICATION DANS LA MOTIVATION DES ÉQUIPES ?**

L'engagement des salariés passent par le partage régulier des objectifs, des initiatives et des résultats. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils peuvent penser l'amélioration continue. Cette communication rapprochée peut se traduire notamment par la réunion régulière de l'ensemble des managers d'une entité. L'objectif est alors d'écouter les retours qu'ils font de leurs équipes et de leur transmettre en réponse des messages. Une structure de communication quotidienne est aussi souhaitable pour permettre aux équipes d'évoquer leurs problèmes de terrain. La présence régulière du management supérieur directement sur les sites constitue enfin un facteur important d'engagement communautaire. Tous les deux ans, nous conduisons par ailleurs des enquêtes de satisfaction du personnel qui mesurent la performance de la communication, le style de management, la capacité à être écouté, la gestion de carrière, la reconnaissance, etc. Elles se révèlent souvent très utile... il est facile de s'endormir sur nos lauriers!



**"LE BON ÉQUILIBRE ENTRE  
STANDARDISATION DES  
PROCESSUS RH ET PROXIMITÉ  
AVEC DES MÉTIERS."**

## TÉMOIGNAGE

# JEAN-LOUIS VINCENT

## DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE GEODIS

AVEC 30 000 COLLABORATEURS DANS 120 PAYS, GEODIS EST ACTUELLEMENT LE QUATRIÈME OPÉRATEUR EUROPÉEN DE TRANSPORT ET LOGISTIQUE. DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE SOUTENUE, LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES OPTIMISE SES PROCESSUS TOUT EN VEILLANT, GRÂCE À UNE DÉCENTRALISATION POUSSÉE, À RESTER PROCHES DU TERRAIN.

### QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DE VOTRE ORGANISATION ?

Elle s'appuie sur 5 divisions : messagerie et express, logistique contractuelle, commission de transport aérien et maritime, route et supply chain optimisation. La fonction Ressources Humaines est elle-même très décentralisée dans ces divisions afin de tenir compte des spécificités des métiers qui peuvent être plus ou moins intégrés. La division messagerie et express, par exemple, compte 10 000 personnes réparties sur 3 pays à comparer aux 5 000 personnes sur 50 pays pour la division commission de transport aérien et maritime.

### COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ?

Geodis a enregistré une forte croissance au cours des dernières années. En 4 ans, le chiffre d'affaires a doublé et le groupe a intégré près de 6 000 personnes ! Pour absorber cette croissance, nous avons fait évoluer nos processus RH (entretiens annuels, revues salariales, plans de succession...) en les standardisant à l'échelle du groupe. Nous avons également mis en place des centres de ressources partagés pour la paie et la comptabilité.

### EST-IL FACILE DE CONCILIER CE BESOIN D'OPTIMISATION AVEC UNE ORGANISATION AUSSI DÉCENTRALISÉE ?

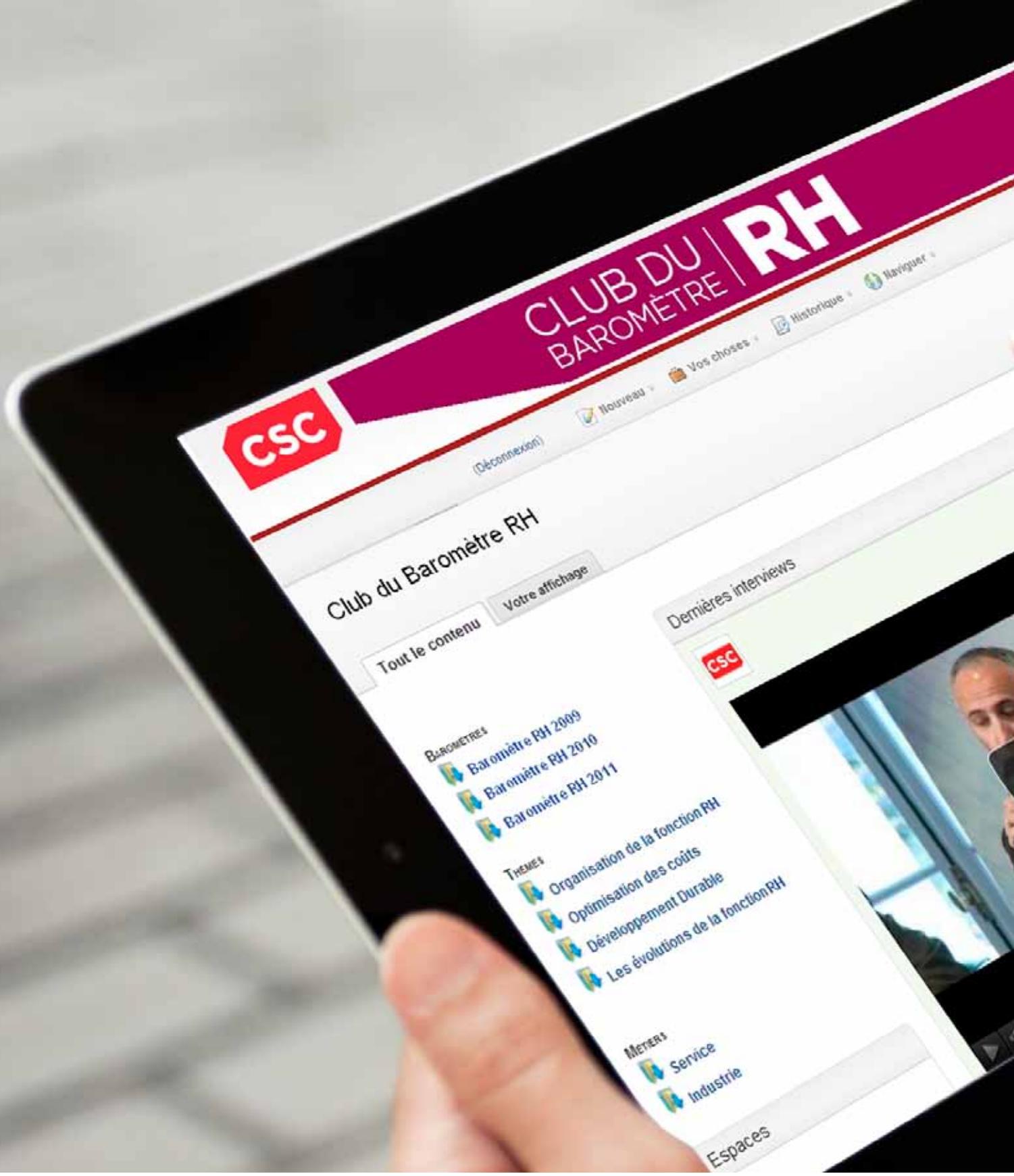
Nous arbitrons en permanence entre le développement d'outils communs au groupe et la nécessaire adaptation aux métiers ainsi qu'à la culture et aux environnements locaux. Nous voulons conserver un degré élevé de décentralisation pour être plus proches du terrain et responsabiliser nos collaborateurs. Concrètement, cela se traduit par exemple au niveau du plan d'action global sur le stress et la pénibilité au travail, en fonction des métiers et des environnements. Certaines entités proposent des séances de gym matinale pour les manutentionnaires quand d'autres, en Bretagne, distribuent des pommes !

### COMMENT MAINTENEZ-VOUS L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

Cet engagement est au cœur de nos préoccupations car il conditionne, bien plus que nos outils, la qualité de nos prestations. Depuis 10 ans nous avons lancé une approche globale STC (Satisfaction Totale Client et Collaborateurs) pour permettre à chacun d'être reconnu et de gagner en confiance. Elle s'est traduite par la standardisation des processus de recrutement, d'intégration, de formation et de participation aux résultats de l'entreprise. Pour attirer et fidéliser les nouvelles générations plus concernées par la responsabilité sociale et environnementale (RSE), nous nous sommes également fixés des engagements forts en termes de réduction d'émissions de CO2, de lutte contre les disparités hommes femmes et d'intégration des travailleurs handicapés et séniors.

### AUJOURD'HUI, PENSEZ-VOUS QUE CES EFFORTS ONT PAYÉS ?

Sans aucun doute. La première preuve tient à ce que nos collaborateurs participent de plus en plus à nos enquêtes de satisfaction (70% pour la dernière) et qu'ils se disent satisfaits à 85% ! L'autre preuve, encore plus tangible, est leur moyenne d'âge - 42 ans - et d'ancienneté -12 ans-. Ces moyennes indiquent que les gens viennent chez nous en ayant connu autre chose et qu'ils y restent. Autrement dit, que nous parvenons à attirer et fidéliser les meilleurs.



#### **UN CLUB PRIVILÉGIÉ POUR LES SPÉCIALISTES**

L'accès au Club du Baromètre RH est contrôlé et réservé aux professionnels.

#### **UN CONTENU PERTINENT ET D'ACTUALITÉ**

Un thème par semestre, 3 à 4 interviews d'experts sur les tendances et perspectives du métier par mois.

#### **UN RÉSEAU DYNAMIQUE**

Grâce au forum et à l'annuaire vous pouvez échanger avec d'autres spécialistes sur des sujets d'actualité, identifier des experts et trouver de nouveaux collaborateurs.

#### **UNE INTERFACE SIMPLE D'UTILISATION**

Un espace ergonomique et un document d'aide au démarrage vous permettent de gagner du temps.

# REJOIGNEZ UN CLUB DE SPÉCIALISTES

POUR DÉBATTRE DES SUJETS QUI  
VOUS INTÉRESSENT VRAIMENT!

Retrouvez d'ores et déjà tout le contenu des Baromètres RH 2009 et 2010

**[www.csc.fr/clubdubarometrerh](http://www.csc.fr/clubdubarometrerh)**



# Baromètre RH 2011

# LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?



# Baromètre RH 2011

# LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS ?

## SIÈGE RÉGIONAL

### Immeuble Balzac

10, place des Vosges  
92072 Paris-la Défense Cedex  
+33 1 55 70 70 70

### Belgium

Corporate Village  
Leonardo Da Vincielaan 3  
1935 Zaventem  
Tel: +32 (0) 2 714 7111

### France

Immeuble Balzac  
10, place des Vosges  
92072 Paris-la Défense Cedex  
+33 1 55707070

### Axe Liberté

14, place de la Coupole  
94227 Charenton  
+33 1 43 53 57 57

### Aéropôle

Bâtiment 5,  
2e étage  
5, avenue Albert-Durand  
31700 Blagnac  
+33 5 67 69 89 00

### Luxembourg

12D Impasse Drosbach  
L-1882 Luxembourg  
Tel: +352 24 83 42 60

### Portugal

Lagoas Park, Edifício 1  
2740-264 Porto Salvo  
+351 21 00 40 800

### Italie

Centro Direzionale Milanofiori  
Strada 3, Palazzo B1  
20090 Assago (MI)  
+39 0257775.1

Via Paolo di Domo 73  
00142 Roma  
+39 06 515061

Via San Crispino 28  
35129 Padova  
+39 049 6983111  
Strada Pianezza 289  
10151 Torino  
+39 011 4904768

### Espagne

Av. Diagonal, 545 Planta 6  
08029 Barcelona  
+ 34 93 493 09 00

C/ Pedro Teixeira, 8 - 5<sup>a</sup> Planta  
Edificio Iberia Mart I  
28020 Madrid  
+34 91 555 35 00

CSC Asturias IT Service Center  
Avda. de la Siderurgia 15  
Parque Empresarial Principado de  
Asturias  
Telf. +34 985 12 00 00  
Fax: +34 985 12 09 99

## SIÈGES DE CSC DANS LE MONDE

### Amérique

3170 Fairview Park Drive  
Falls Church, VA. 22042  
United States  
+1 703 876 1000

### Europe, Moyen-Orient, Afrique

Royal Pavilion  
Wellesley Road  
Aldershot,  
Hampshire GU11 1PZ  
United Kingdom  
+44 (0)1252 534000

### Australie

26 Talavera Road  
Macquarie Park, NSW 2113  
Australia  
+61 (0) 29034 3000

### Asie

20 Anson Road #11-01  
Twenty Anson  
Singapore 079912  
+65.6221.9095

## À propos de CSC

CSC est l'un des leaders mondiaux dans le conseil ainsi que dans la mise en oeuvre, pour les entreprises, de solutions et de services fondés sur des technologies de pointe. Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur coeur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC s'attache à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis cinquante ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil. La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole « CSC ».