

Le baromètre 2012
de la gouvernance RH
Quelle gouvernance RH dans
les grandes entreprises françaises ?



Sommaire

3	Editorial
4	Méthodologie de l'étude
6	Les résultats du baromètre 2012 de la gouvernance RH
8	Le conseil d'administration et la gouvernance RH
10	Le comité exécutif et la gouvernance RH
12	L'élaboration et le déploiement des politiques RH
14	Le management de la performance RH
16	Le suivi et le contrôle des politiques RH
18	L'organisation du dialogue avec les parties prenantes
20	La communication et l'engagement RH
23	Contacts

Editorial



En publiant la seconde 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 nouveau sur les chantiers prioritaires d'amélioration de la gouvernance RH.

L'analyse de l'ensemble de nos indicateurs nous conduit à identifier 5 axes de progrès :

- le conseil d'administration ne joue pas le rôle qu'il devrait jouer pour s'assurer que l'entreprise fait le meilleur usage de son capital humain ;
- le suivi, le contrôle et l'audit des politiques RH peuvent encore progresser ;
- la mesure de la performance RH est considérée comme très insatisfaisante ;
- le dialogue avec les parties prenantes externes n'en est qu'à ses débuts ;
- la communication RH tient trop souvent de la langue de bois.

L'édition 2010 avait été très bien accueillie par les entreprises car elle donnait, pour la première fois, un éclairage sur les pratiques des groupes français en matière de gouvernance RH. Au-delà d'une information synthétique sur les pratiques, elle permettait de confronter les points de vue des dirigeants, des DRH et des administrateurs.

Cette année, l'étude compte plus de 40 entreprises du SBF 120 et quelques groupes non cotés parmi ses participants.

Nous avons souhaité nous concentrer sur l'appréciation de la gouvernance RH par la fonction Ressources humaines.

C'est pourquoi nous avons décidé d'enrichir notre restitution du témoignage de neuf grands acteurs et observateurs de ces pratiques.

Très bonne lecture.

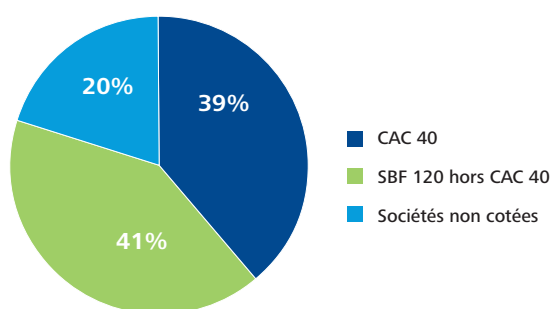
David Yana
Associé Deloitte

Jean-Marc Salvanès
Associé Misceo

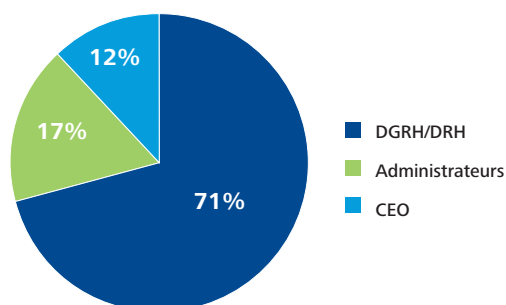
Méthodologie de l'étude

Une volonté de saisir les pratiques des plus grands groupes français

Répartition des sociétés interrogées par indice de cotation



Fonction des répondants



Le baromètre de la gouvernance RH : une approche novatrice

Notre étude, focalisée sur les entreprises du CAC 40, du SBF 120 et les grandes entreprises non cotées, a recueilli les réponses de plus de 40 des principaux groupes nationaux. Avec 85% de sociétés cotées, la composition du panel des entreprises interrogées est représentative des grands groupes français et couvre l'ensemble des secteurs d'activité.

Sur l'édition 2012, plus de la moitié des DRH du CAC 40 ont apporté leur contribution, ce qui constitue un échantillon très significatif de cette population.

Un questionnaire couvrant toutes les dimensions de la gouvernance

Le questionnaire comprend 50 questions réparties en 7 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 papier ou en ligne. Ces résultats n'ont pas fait l'objet de modifications ni de vérifications particulières par les services de Deloitte ou de Misceo.



Les thèmes

Les thèmes abordés au sein de l'étude couvrent :

- le rôle des instances de gouvernance de l'entreprise que sont le conseil d'administration ou de surveillance, et le comité exécutif dans la définition, l'exécution et le contrôle des stratégies et politiques RH de l'entreprise ;
- l'élaboration et le déploiement des politiques RH, et le rôle du management de l'entreprise dans celle-ci ;
- le management de la performance RH ;
- le suivi et le contrôle des politiques RH ;
- l'organisation du dialogue avec les parties prenantes ;
- la communication et l'engagement RH.

Ce que notre baromètre n'est pas

Notre approche n'a pas vocation à porter un jugement sur le contenu des politiques RH des groupes. Cela nécessiterait une étude approfondie de chacun d'entre eux et un jugement comparatif, ce qui n'est pas l'objet de notre enquête.

La 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 :



Les thèmes abordés par l'étude

Le conseil d'administration et la stratégie RH

- Son rôle dans la stratégie RH
- Le suivi des risques et le contrôle des politiques RH

Le Comex et la politique RH

- Le rôle du DRH au sein du Comex
- Le suivi des risques et la dimension RH dans la stratégie

L'élaboration et le déploiement des politiques RH Groupe

- L'implication du management
- L'évaluation des performances
- Le rattachement de la fonction RH

Le management de la performance RH

- La contribution de la fonction
- Son analyse par les instances de gouvernance

Le suivi et le contrôle des politiques RH

- Les audits RH
- Les enquêtes de satisfaction

L'organisation du dialogue avec les parties prenantes

- Le rapport aux parties prenantes
- L'influence des agences de notation
- La relation sociale

La communication et l'engagement RH

- La communication interne et externe de la politique RH
- La responsabilisation éthique

Les résultats du baromètre 2012 de la gouvernance RH

« Des tendances qui se confirment et des pratiques qui convergent. »

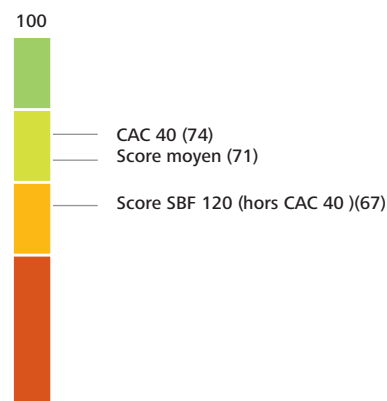
La note obtenue par les entreprises du CAC 40 est supérieure de 7 points à celles issues des sociétés du SBF 120 hors CAC 40 et de seulement 3 points par rapport à l'ensemble des sociétés du panel. Les groupes du CAC 40 se distinguent par une meilleure implication du conseil d'administration, du suivi et du contrôle des politiques RH de l'entreprise, et de l'organisation du dialogue avec les parties prenantes.

Cependant, la tendance générale montre que les sociétés du SBF 120 tendent à s'aligner sur les

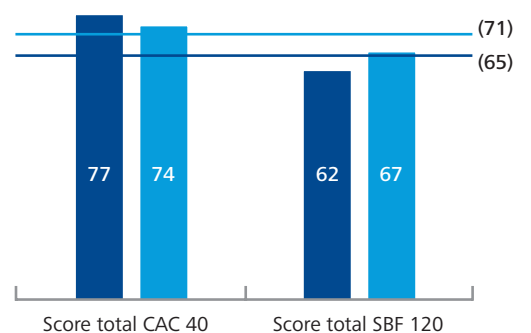
pratiques des grands groupes du CAC 40. Bien que ces derniers, soient plus observés par les médias et les parties prenantes de manière générale, et donc sans doute plus incités à améliorer leurs pratiques, on assiste à une réelle prise de conscience des sociétés du SBF 120 hors CAC 40, qui font preuve de pratiques plus matures et plus structurées de leur gouvernance RH qu'en 2010.

En synthèse, le baromètre 2012 traduit une légère évolution par rapport à nos indicateurs 2010.

Baromètre 2012 de la gouvernance RH



Evolution des scores totaux* du CAC 40 et du SBF 120



■ Baromètre 2010 ■ Baromètre 2012
— Score moyen 2010 ** — Score moyen 2012 **

* **Score total** : obtenu sur l'ensemble des thèmes

** **Score moyen** : obtenu sur l'ensemble des thèmes par toutes les entreprises confondues

David Yana, associé Deloitte

D'une manière générale que vous inspirent les résultats de ce deuxième baromètre de la gouvernance RH ?

Il y a chez les DRH une tendance à l'unisson pour constater que, désormais, les comités de direction s'approprient la stratégie RH. C'est un signe excellent et prometteur qui laisse penser que l'ensemble des thématiques RH va progresser dans l'entreprise. En revanche, le sujet des risques RH doit encore faire l'objet d'investigations approfondies. Encore trop peu d'entreprises ont des cartographies des risques RH.

Si, comme vous le soulignez, il y a une véritable prise de conscience de l'importance des RH au plus haut niveau de l'entreprise, qu'en est-il lorsque l'on s'intéresse aux échelons inférieurs ?

Le véritable problème aujourd'hui est que, dès qu'il s'agit de faire redescendre les éléments RH auprès des managers, la langue de bois entre en scène. Cela tient beaucoup à la manière dont on appréhende le management de la performance RH en France. Pour être cohérent, on doit appréhender la performance sous deux angles. Le premier consiste à étudier la façon dont les RH participent à la stratégie de l'entreprise et à définir les thématiques stratégiques RH et les indicateurs associés qui vont permettre que cette stratégie se concrétise. Le second volet qui mérite d'être plus développé, c'est l'aspect performance de la fonction. Est-ce que la RH fait du bon travail ? Est-ce cohérent par rapport aux concurrents du même métier ? Lorsqu'on ouvre un bilan social, ces éléments n'apparaissent quasiment jamais. Nous sommes encore à des années-lumière de la performance sociale telle qu'elle devrait être suivie aujourd'hui et qui relève de l'exercice obligé auquel personne ne prête plus attention.

Concernant le suivi et le contrôle des politiques RH, il semble que ce soit de plus en plus appliqué dans les entreprises. Est-ce que cela augure une politique RH plus stratégique à l'avenir ?

Pas encore malheureusement. Le suivi des plans d'actions associés aux audits des politiques RH ainsi qu'aux baromètres sociaux qui sont publiés font encore souvent défaut, de même que la formation des auditeurs internes qui ont en majorité un profil financier. Même si les résultats sont dans l'ensemble bons, il ne faut pas sous-estimer le travail d'amélioration continue de la part de la fonction RH qu'ils sous-entendent.

Jean-Marc Salvanès, associé Misceo

Pourquoi ce baromètre sur la gouvernance RH ?

Nous avons inventé le concept de « gouvernance RH » parce qu'il ne s'agit plus seulement de définir des stratégies et de mettre en place des politiques et des processus mais aussi de s'assurer de leur prise en compte effective par le management et les salariés, de travailler avec les parties prenantes internes et externes, et de s'organiser pour anticiper et gérer les risques humains.

Pour l'heure il semblerait que les sujets RH soient assez peu débattus au sein des conseils d'administration ?

Le capital humain est au cœur du projet entrepreneurial. En conséquence, s'assurer du choix des dirigeants, du développement de l'employabilité, de la construction d'un vivier de compétences, de l'existence d'une cartographie des risques humains est clairement du ressort des conseils d'administration. A tout le moins, le conseil d'administration devrait suivre trois à quatre indicateurs RH clé, adaptés à la stratégie de l'entreprise.

Le dialogue avec les parties prenantes est-il tout aussi stratégique ? De quelle façon ?

L'entreprise est un objet de plus en plus politique. Les RH doivent absolument se préoccuper du dialogue avec les parties prenantes, ne serait-ce que parce que leurs salariés sont également des citoyens et des consommateurs. L'estime que les salariés portent à leur entreprise est aussi fonction de sa résonance avec les attentes de la société.

Peu d'entreprises se préoccupent de ce collectif élargi. On commence à voir apparaître des « comités des parties prenantes », mais il reste à construire une dynamique sociétale autour de la fonction RH. D'autant plus que celle-ci est plus perçue comme porte-voix du management que porte-parole des salariés. S'investir auprès des parties prenantes permettrait de réintégrer les attentes du corps social dans les politiques RH.

Que constatez-vous en termes de communication ? A qui les entreprises réservent-elles principalement leur communication RH ?

L'entreprise communique largement sa promesse employeur vers ses cibles extérieures. Il est plus rare qu'elle le fasse auprès de ses actionnaires et de ses salariés. Pourquoi ? Il y aurait tant de choses à dire !

Le conseil d'administration et la gouvernance RH

Le conseil d'administration ne joue un rôle actif ni dans le suivi, ni dans le contrôle des politiques RH de l'entreprise

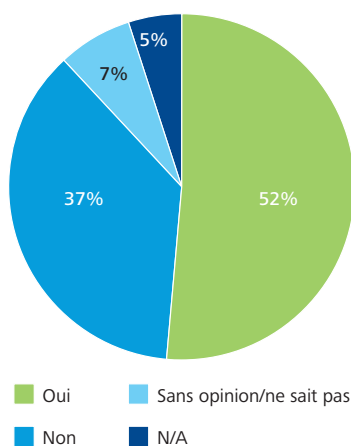
Tendances et analyse

Le conseil d'administration a comme rôle majeur de définir la stratégie de l'entreprise, ainsi que les grandes lignes de son application. Dans ce cadre, il a un rôle d'incitation, de conseil et de contrôle.

Si la lecture des documents institutionnels et de certains rapports financiers annuels montre que le sujet du capital humain rencontre un intérêt grandissant, force est de constater que le sujet franchit difficilement la porte des conseils d'administration.

La plupart des recommandations de bonne gouvernance, notamment celles émises par l'AFEP et le MEDEF dans leur code de bonne conduite, sont plutôt bien appliquées : ainsi, à de rares exceptions près, les entreprises se sont dotées d'un comité des nominations et d'un comité des rémunérations. Par ailleurs, autre point important, les plans de succession et de développement des compétences sont présents dans la majorité des entreprises étudiées.

Le conseil d'administration dispose des plans de succession et de développement des compétences clés



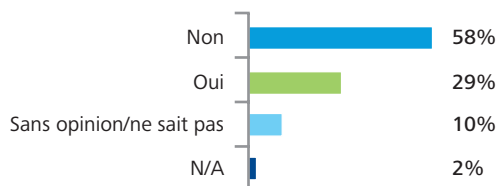
En revanche, alors que le conseil d'administration devrait jouer un rôle important dans le contrôle et le suivi des politiques RH, comme le souligne aussi l'étude récente menée par l'Institut français des administrateurs (« Le Conseil et l'Actif humain de l'entreprise »), une forte majorité des répondants estime qu'il est irrégulièrement informé de la stratégie RH et qu'il tient rarement - voire pas du tout - des réunions dédiées à ces sujets. En outre, il ne dispose pas d'une cartographie des risques RH ni a fortiori du plan de suivi des politiques RH.

Il est patent aujourd'hui que dans la majorité des groupes, le conseil n'y joue pas un rôle décisif et ne s'est pas du tout emparé du sujet.

L'ensemble de ces réponses conduit à une note médiocre faisant apparaître une pratique très insuffisante avec un léger mieux dans le cas des groupes du CAC 40.

Dans ce cadre, il ne fait aucun doute que ce sujet sera au cœur des travaux d'amélioration de la gouvernance de l'entreprise dans les années qui viennent.

Le conseil d'administration joue un rôle actif dans le contrôle des politiques RH globales de l'entreprise



Témoignage



Les dirigeants considèrent que la politique de recrutement, de rémunération, de développement des carrières des salariés de l'entreprise relève de leur responsabilité propre, ce qui est juridiquement incontestable.

Il y a sans doute la crainte de la part d'un certain nombre de dirigeants que leur conseil d'administration soit trop intrusif en la matière et vienne interférer dans les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise.

Une autre explication est liée au profil des membres de conseils d'administration en France.

Contrairement aux pays anglo-saxons ou scandinaves, on trouve peu de profils à dominante RH. Les industriels et les financiers dominent encore largement. L'expertise RH n'était pas une expertise recherchée jusqu'à une date récente. Les choses sont en train de changer. Aujourd'hui, la plupart des conseils d'administration de grandes et moyennes sociétés cotées sont pourvus d'un comité des rémunérations et des nominations qui prépare les décisions dans ce domaine, mais son champ d'intervention est limité aux dirigeants mandataires sociaux, avec parfois une extension aux membres salariés du comité exécutif.

Dans un nombre encore restreint d'entreprises, on considère que le conseil d'administration doit être associé plus largement à la politique des ressources humaines dans la mesure où celles-ci sont un élément stratégique pour la réussite de l'entreprise.

Mais il y a encore des conseils où l'on ne parle jamais ou rarement de la politique RH.

Les administrateurs aspirent aujourd'hui à être mieux informés sur ces sujets même s'ils ont bien à l'esprit qu'il n'y a aucune ambiguïté possible sur la répartition des rôles : il incombe au management de définir et de mettre en œuvre la politique de l'entreprise en la matière.

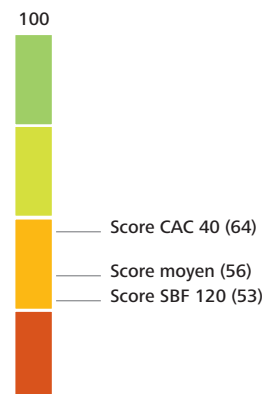
L'IFA a formulé plusieurs recommandations :

- que le conseil inscrive à son agenda au moins deux fois par an un point sur la politique RH de l'entreprise ;
- que dans les documents d'information et de reporting comme le rapport d'activité approuvé par le conseil et présenté chaque année aux actionnaires, il y ait davantage d'informations concrètes sur la politique RH ;
- s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, il y a encore des progrès à faire dans la préparation des plans de succession. C'est souvent un élément fondamental pour assurer la pérennité et le succès de l'entreprise dans le long terme.

Daniel Lebègue

Président de l'Institut français des administrateurs (IFA) et Administrateur de Technip

« Contrairement aux pays anglo-saxons ou scandinaves, il est très rare de trouver des profils à dominante RH dans les conseils d'administration français »



Le comité exécutif et la politique RH de l'entreprise

Tendances et analyse

Le rôle du comité exécutif dans la gouvernance RH a été étudié sous plusieurs angles : le rôle du DRH dans ce comité d'une part, celui du comité lui-même dans le pilotage de la politique RH d'autre part, et enfin la place de la stratégie RH dans la stratégie globale de l'entreprise.

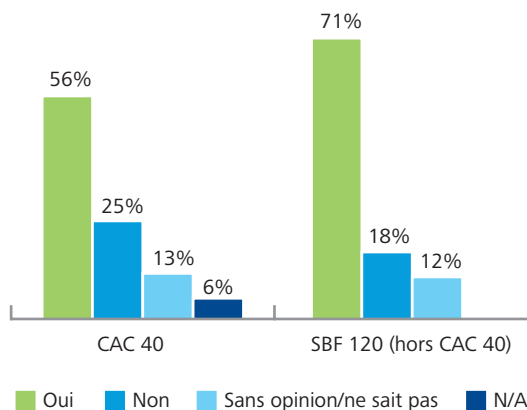
Alors que les résultats du baromètre 2010 faisaient apparaître des contrastes importants en fonction des indices boursiers, il semble que, cette année, les pratiques se soient uniformisées.

Ainsi, avec 75 points sur 100 pour les entreprises du CAC 40 et 72 points sur 100 pour le SBF 120, les pratiques sont aujourd'hui bien établies : le DRH est membre du Comex dans 88% des cas, ce dernier dispose d'une cartographie des risques RH, des réunions spécifiques RH sont organisées et la fonction RH est jugée actrice de la stratégie de l'entreprise. Par contre, la formalisation du reporting RH reste un point faible de ces groupes.

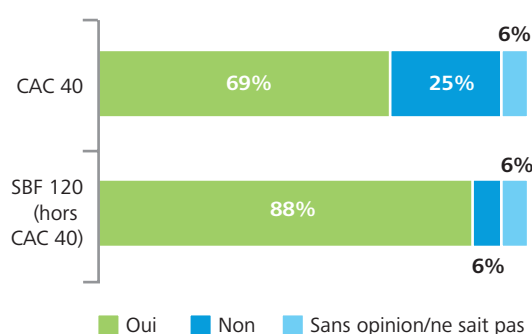
Ce décalage correspond bien à une problématique plus générale autour du pilotage de la fonction RH, qu'on retrouve dans la thématique de la performance RH.

La progression des résultats autour de cette thématique est, en tout état de cause, une excellente nouvelle qu'il faut saluer. La question de la stratégie ressources humaines est une thématique majeure au sein des comités exécutifs, la majorité des répondants soulignant que des sessions spécifiques du Comex y sont consacrées. Certes, des marges de progrès existent autour des cartographies des risques RH et des plans de succession, mais on est droit de penser que cette évolution des préoccupations de l'exécutif de l'entreprise peut initier une amélioration globale des autres thématiques dans les années qui viennent.

Un reporting RH formalisé est présenté lors des réunions



Le Comex dispose d'une cartographie des risques RH



Les entreprises ont aujourd'hui des pratiques bien établies, mais le suivi des ressources humaines ne fait pas toujours l'objet d'un reporting formalisé

Témoignage



Gemalto est née de la fusion entre Axalto et Gemplus en 2006. La politique RH a pris corps il y a cinq ans et est identique partout dans le monde. Nous ne souhaitons pas qu'il y ait un gagnant et un perdant. Il nous fallait mettre en place

un système qui valorise les salariés et qui soit pour eux la promesse d'une nouvelle société. L'épine dorsale de notre politique RH a été, dès lors, la méritocratie, c'est à dire la promotion interne basée sur la performance des individus.

Le management se fait essentiellement sur les objectifs. 95% des cadres ont fin mars leurs objectifs fixés pour l'année et 95% reçoivent leur appréciation fin février de l'année suivante. Tous ces objectifs sont partagés au sein du Comex. C'est cohérent avec notre politique de méritocratie. C'est un élément intégré par tous les membres du Comex, le RH jouant les chefs d'orchestre.

Au Comex, ce n'est donc pas moi qui fais la politique RH mais l'ensemble des directeurs. Chacun est capable d'en parler. Mais pour que cela fonctionne, une des règles du Comex est que les bonus des membres ne sont payés que si les appréciations de chacun ont été réalisées ainsi que celles des équipes (des subordonnés en l'occurrence). C'est l'occasion d'entamer alors une discussion « quality time » et d'obtenir des remontées sur les contributions à travers ces appréciations et l'établissement des objectifs.

Conséquence : nous connaissons extrêmement bien nos équipes en interne, à la fois leurs points forts mais aussi leurs points faibles et nous savons comment les aider. C'est pour cela que nous préférons les promouvoir plutôt que d'embaucher des talents extérieurs. Ainsi, si l'on considère les 35 postes les plus hauts placés dans l'organisation, 93% de leurs titulaires sont issus de la promotion interne. C'est cette politique de promotion interne qui nous permet le mieux de développer notre « business ».

A chaque réunion du Comex, nous discutons des politiques RH (résultats des enquêtes de satisfaction des salariés, du plan d'achat d'actions des salariés). Il y a aussi d'autres indicateurs sur lesquels nous sommes très vigilants comme celui de la diversité. Ainsi, lors de la fusion en 2006, il y avait 4 000 cadres, dont 40% de Français. Aujourd'hui ils sont 5 200, dont 35% de Français. Réalisant 90% de notre chiffre d'affaires (1,9 milliard d'euros) à l'étranger, il nous fallait

« Le Comex est une chambre de discussion, de validation et d'appropriation de la politique RH »

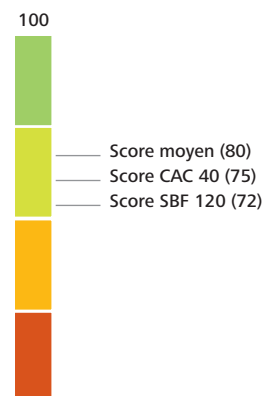
augmenter notre quota de cadres étrangers pour être prêts à affronter les marchés de demain. Ce qui a donné lieu à débats au Comex. Moins aujourd'hui, car vous en voyez la valeur ajoutée en termes de croissance de leur « business » et d'avantage concurrentiel. Désormais, notre sujet de préoccupation et d'action au Comex est la place des femmes dans l'encadrement.

Autre élément important du rôle du Comex en termes de politique RH : depuis deux ans, nous avons mené une douzaine d'acquisitions. En général, le premier jour de l'acquisition, un des patrons du Comex et moi-même allons à la rencontre des salariés de la société rachetée pour expliquer Gemalto, présenter la politique RH et surtout, pourquoi celle-ci est un élément majeur de notre compétitivité. Nous leur ouvrons des perspectives et nous montrons tout de suite l'implication des RH.

Au Comex, la discussion avec mes pairs a lieu essentiellement autour de l'opérationnel. Je dois comprendre les évolutions de marché et des produits pour y adapter au mieux les métiers, la formation et nos besoins. Mes pairs me vivent comme un outil pour mieux assurer leurs fonctions au même titre que mon confrère des Finances. Mais si je veux être un bon outil, je dois être très concerné par l'opérationnel. La fonction RH est donc très impliquée dans le « business ». Il y a toute une ligne fonctionnelle RH qui me rapporte mais je décide avec le Comex des orientations pour mettre en musique la politique RH. C'est une chambre de discussion et de validation. Une sorte de chambre d'appartenance et d'appropriation de la politique RH. L'aspect majeur des RH discuté en Comex ce sont les plans de succession tous les ans en juillet. Chaque patron doit expliquer aux autres quel est dans son équipe le directeur à même de lui succéder en cas de problème.

Philippe Cabanettes

Vice-président exécutif, Directeur des ressources humaines du groupe Gemalto



L'élaboration et le déploiement des politiques RH Groupe

Tendances et analyse

Voilà un thème sur lequel les pratiques semblent assez homogènes.

Plus de 3 entreprises sur 4 considèrent que le management participe effectivement à la conception des politiques RH et à la responsabilité de leur déploiement.

Fait notable, dans plus de 80% des cas, la dimension RH est prise en compte dans l'évaluation du management.

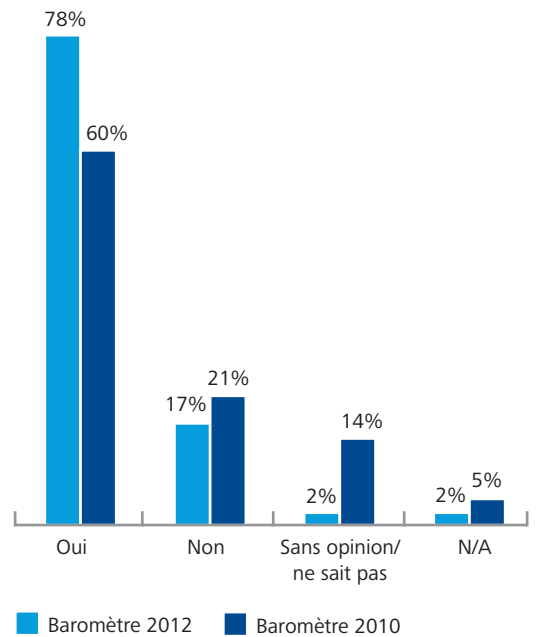
La fonction RH est formellement structurée puisque la quasi-totalité des entreprises déclare que les collaborateurs RH ont un rattachement hiérarchique ou fonctionnel avec le RH de niveau supérieur.

90% des entreprises utilisent largement les outils d'alignement en vue de favoriser le déploiement de leur politique RH.

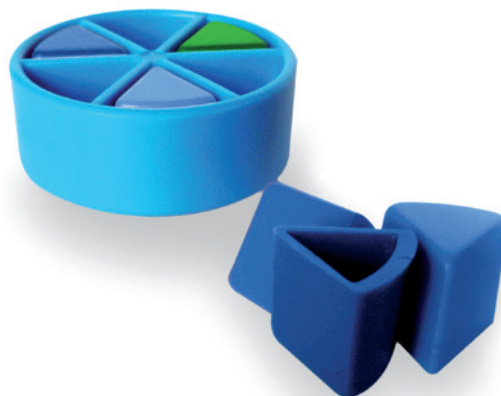
Au regard des résultats du baromètre 2010, la mise en place de la GPEC semble être une pratique de plus en plus courante au sein des sociétés.

Ces résultats sont homogènes, qu'ils proviennent de sociétés du CAC 40, du SBF 120 ou de grands groupes non cotés.

L'entreprise a mis en place une gestion prévisionnelle des emplois



Des pratiques homogènes et matures



Témoignage



« D'emblée, il est important de distinguer le déploiement de la politique RH en France et à l'International, car dans notre groupe, la France ne représente que 20% de notre chiffre d'affaires. Elle n'occupe donc pas la majorité de mon temps. Nos

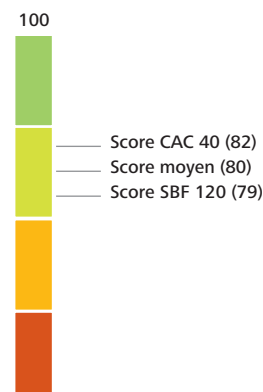
politiques RH sont globales sauf les négociations de salaires qui restent éminemment locales. Nous vivons dans un monde des RH que nous qualifions de « glocal ». Nos politiques RH sont articulées plus en fonction des activités qu'en fonction de la géographie. Par exemple, lorsque nous avons deux entités (industrie et santé) dans une même zone du globe, nous ne gérons pas les RH de la même façon, tout simplement parce que ce ne sont pas les mêmes métiers. Dans chaque zone géographique, il y a un DRH qui dépend opérationnellement du patron de la zone et fonctionnellement de moi. Ainsi, les politiques d'embauches descendent et remontent par l'intermédiaire de ces DRH qui servent de relais entre la holding groupe et le terrain. Mais l'essentiel de la politique RH passe chez nous avant tout par le management. Le premier DRH, c'est le manager qui consacre à ces problématiques au moins 50% de son temps. Nous avons des brevets, nous investissons dans nos outils de production mais notre premier levier de performance, ce sont nos équipes. La première arme du groupe, c'est le sens de l'équipe et de la performance. Un manager est donc évalué aussi sur sa capacité à animer les ressources humaines, y compris sur le long terme. Dans le groupe, les échanges autour de ces questions sont très développés. On compare les bonnes pratiques. Et lors de nos réunions internationales RH, nous échangeons beaucoup, comme par exemple dernièrement autour d'un atelier sur l'analyse des comportements à adopter en cette période économique troublée. Notre réseau intranet fonctionne également très bien dans le cadre de ces échanges. Quand vous êtes chez Air Liquide, vous êtes amenés à exercer tous les métiers du groupe (80 pays, 5 branches métiers). Nous avons le temps long pour nous et nous sommes à même de proposer à nos salariés des parcours extrêmement variés. Concernant le déploiement des politiques RH, nous y impliquons, dès leur genèse, les managers en décidant avec eux d'adopter ou non telle ou telle idée. Ils sont donc ensuite assez solidaires de ce qui a été décidé. Et sont de fait les premiers DRH de l'entreprise. Nous les motivons et les évaluons autour de ces critères. Exemple : tel manager sera évalué sur sa contribution au-delà de

« Un manager est aussi évalué sur sa capacité à animer les ressources humaines y compris sur le long terme »

son périmètre stricto sensu. Ainsi, s'il a permis à trois personnes de son équipe d'aller à l'international, cela signifie qu'il a su prendre en compte les compétences de son équipe. Mais aussi qu'il est solidaire de ses confrères puisqu'il est capable de lui affecter une de leur ressources et de mettre le cas échéant à disposition l'un de ses experts. Le réseau s'avère donc très important et se pose en relais des liens hiérarchiques et fonctionnels. Comment dès lors s'assurer que ces outils sont compris ? C'est d'autant plus important que nos « zones pays » sont éloignées les unes des autres. Il ne faut donc pas vouloir tout gérer au niveau global. Les outils RH doivent d'abord être bien adaptés au terrain. Mais je veille, en revanche, à ce que les principes RH soient respectés. Ensuite, rien n'interdit de les adapter. Exemple ? L'un des principes RH est de promouvoir la diversité qui se définit chez nous par une mixité des nationalités, des ethnies, des âges, des sexes, des expériences, etc. et qui signifie pour nous une opportunité d'entendre et de mieux comprendre nos différents points de vue. Nous nous assurons donc à chaque recrutement que c'est bien cet état d'esprit qui prévaut et nous vérifions ensuite sa traduction dans les statistiques. Nous sommes extrêmement vigilants sur la qualité du management.

François Abrial

Directeur des ressources humaines du groupe
Air Liquide



Le management de la performance RH

« Etonnement, seulement 41% des sociétés du SBF 120 de notre panel communiquent la contribution de la fonction RH au Comex contre 69% pour les sociétés du CAC 40. »

Tendances et analyse

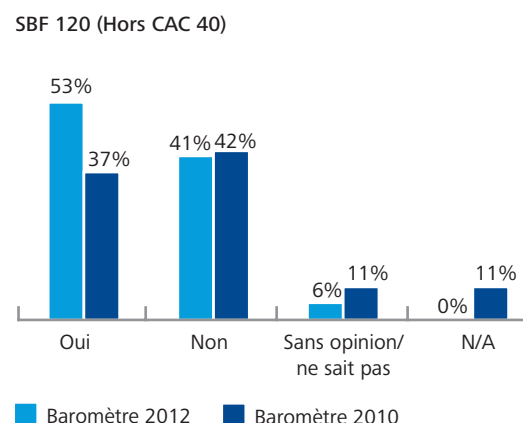
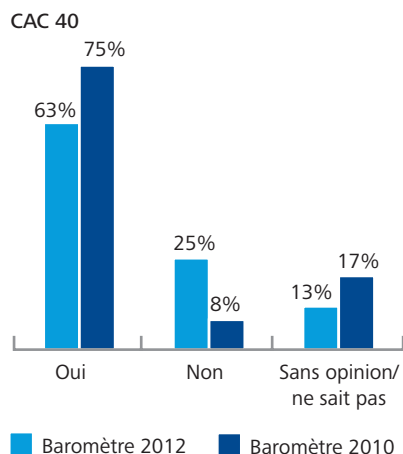
Des écarts de pratiques sont à noter entre les sociétés du SBF 120 et celles du CAC 40. En effet, ces dernières sont plus attentives que les précédentes à :

- la diffusion des meilleures pratiques,
- la mesure de leur capital humain,
- l'intégration de la performance RH dans le tableau de bord de l'entreprise.

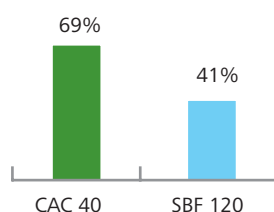
Si la mesure de la performance semble être une pratique établie pour les entreprises du CAC 40, une faible majorité de ces dernières l'a intégrée à ses tableaux de bord.

De notre point de vue, cette carence n'est pas l'expression d'un manque d'intérêt pour les ressources humaines ou la fonction RH. C'est, plus vraisemblablement, l'expression d'un flou ou d'une incertitude sur ce qu'il y a à mesurer. Pourtant, des pratiques émergent en la matière : on différencie de plus en plus aujourd'hui la contribution de la stratégie RH à la stratégie globale de l'entreprise et la performance de la fonction RH dans l'absolu. Cette approche conduit à mieux apprécier la performance de la RH et à construire des tableaux de bord plus lisibles que peuvent s'approprier à la fois les DRH, la gouvernance et les collaborateurs.

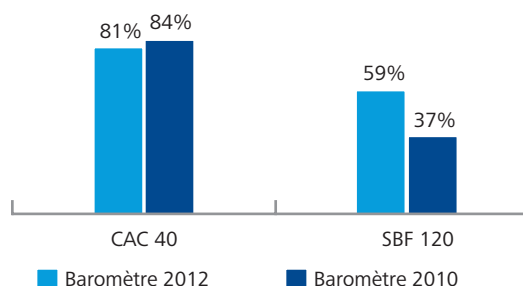
La performance RH fait partie intégrante du tableau de bord de l'entreprise



Part des sociétés communiquant la contribution de la fonction RH au Comex



Part des sociétés disposant d'indicateurs de mesure de la performance RH



Témoignage



« Au sein de la fonction RH, il faut distinguer deux éléments différents. D'une part, la performance RH au service de l'entreprise et d'autre part, la performance de la fonction RH stricto sensu, c'est-à-dire sa problématique de fonctionnement mais

surtout son niveau de service.

Ces deux dimensions sont présentes dans chacune de nos démarches RH. S'agissant des outils de mesure, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas trop d'indicateurs mais seulement des éléments pertinents pour objectiver la progression ou l'impact des décisions. Mieux vaut avoir un nombre réduit d'indicateurs mais une bonne visibilité.

En revanche, nous avons une certitude sur le fait que si les deux aspects (qualitatif et quantitatif) ne sont pas liés, la fonction RH perd sa puissance d'action. Elle ne peut pas juste s'interroger sur ce qu'elle apporte au business de l'entreprise sans s'interroger sur son niveau de service. Sinon cela revient à jouer les simples conseillers sans se remettre en question. Mesurer la qualité de service, c'est le levier qui permet à la fonction RH de se mettre en mode opérationnel.

La place de la RH au Comex ou au conseil d'administration est-elle un levier de performance ? Ou sans nul doute. Pour qu'une fonction RH soit prise au sérieux par les opérationnels, il faut qu'elle soit la plus proche possible du sommet.

Cela lui permet également de nourrir et de se nourrir de la vision stratégique et de son apport spécifique à la marche de l'entreprise. Si cela est bien fait, l'inflexion de la fonction RH peut aller bien au-delà du périmètre de l'entreprise, c'est-à-dire se loger au cœur du management.

Attention dans tous les cas aux dérives RH du « Nice to have ».

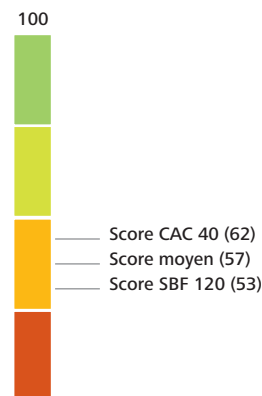
Si la fonction RH se contente d'apporter des outils de gestion, ce n'est pas très pertinent. Si elle contribue à aider et développer le travail des managers, qu'elle sait se rendre utile et apporter un véritable service, elle développe dans ce cas une véritable dimension dite de « ressource humaine ». J'ai rencontré dans ma vie professionnelle des services RH très orientés « outils ».

« L'enjeu de la fonction RH, c'est d'apporter une vraie vision humaine de l'entreprise, à tous les niveaux. Son gage de performance est là. »

Mais lorsqu'on ne leur adjoint aucune perspective stratégique, cela reste des outils secs. L'enjeu de la fonction RH, c'est d'apporter une vraie vision humaine de l'entreprise, à tous les niveaux. Son gage de performance est là. »

Claude Brunet

Directeur des ressources humaines du groupe PSA



Le suivi et le contrôle des politiques RH

Tendances et analyse

Les politiques RH font l'objet d'un suivi et d'un contrôle beaucoup plus attentifs dans les entreprises, ce qui montre qu'un intérêt grandissant y est porté. Ceci est particulièrement notable pour l'intégration de la dimension RH dans les programmes d'audit et l'organisation d'enquêtes de satisfaction interne.

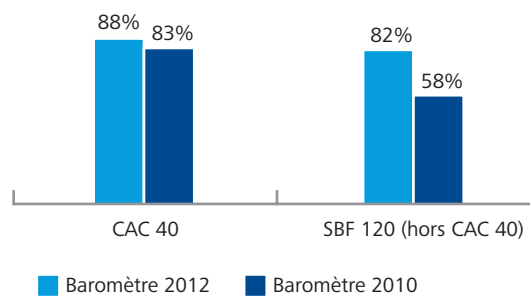
Les audits, qu'ils soient internes ou externes, sont utilisés assez systématiquement, mais leurs résultats sont peu diffusés au-delà de la sphère RH. Les comités exécutifs en sont parfois informés mais rarement les conseils.

Les enquêtes auprès des salariés sont de plus en plus répandues, même s'il existe encore des écarts significatifs entre les entreprises : 88% des sociétés du CAC 40 procèdent à des études et enquêtes contre 65% hors CAC. Ceci étant, on peut considérer qu'il s'agit désormais d'une pratique établie.

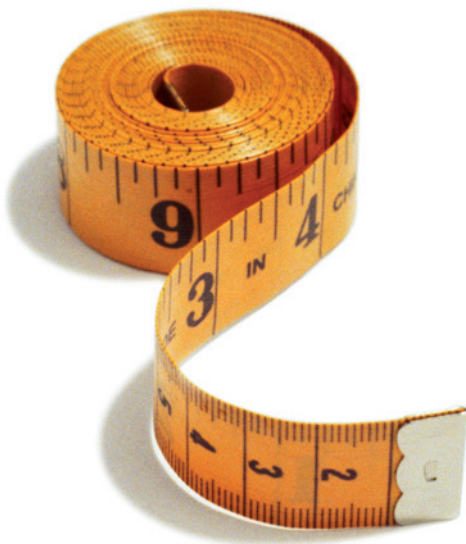
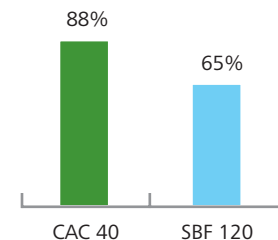
Leurs résultats sont communiqués en interne, auprès du comité exécutif bien sûr, mais aussi auprès du personnel. En revanche, les conseils d'administration sont peu tenus informés : manque d'intérêt des administrateurs ? Manque de transparence de l'exécutif ? Il est difficile de trancher tant les interlocuteurs rencontrés de part et d'autre se rejettent la responsabilité. En tout état de cause, la notion de contrôle des politiques RH mérite plus d'attention de la part du conseil d'administration et les années qui viennent verront sans doute se développer des instruments de mesure des pratiques plus ambitieux.

Enfin, l'organisation de systèmes de remontée d'informations sur les risques et litiges est une pratique courante pour les sociétés du CAC 40. Sur ce sujet, les sociétés du SBF 120 semblent s'aligner sur les pratiques du CAC 40.

Part des sociétés ayant organisé un système d'information sur les risques et les litiges



Part des sociétés réalisant des audits RH internes et/ou externes



De bonnes pratiques se dégagent

Témoignage



« Notre stratégie RH, liée au programme d'entreprise, est définie pour trois ans. En juillet 2011, elle a été discutée en conseil d'administration dans le cadre du nouveau programme d'entreprise et de la stratégie générale du Groupe. Les grands axes des

RH sont ainsi développés en parallèle et en lien étroit avec ceux de nos activités. Tous les mois, le comité de direction suit également de près les dossiers RH, soit sur des sujets très spécifiques (identifier les postes clés ou l'égalité homme/femme), soit de façon plus générale autour des grands axes.

Concernant le pilotage des RH, nous avons mis en place des plans d'actions spécifiques assortis d'indicateurs de mesure. Ces plans sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs dans chaque pays et chaque entité. Les résultats sont mesurés tous les trimestres dans le cadre des "business reviews" qui ne portent pas seulement sur la finance ou les opérations mais traitent aussi des RH. On regarde par exemple les résultats des enquêtes de satisfaction des collaborateurs, le nombre de potentiels ou les statistiques de la mixité homme/femme. Tous les trimestres, chaque collaborateur est également consulté sur la façon dont il ressent son travail, si son activité est en lien avec la stratégie de l'entreprise et également sur ses rapports avec la hiérarchie. Il leur est possible de rajouter un commentaire. Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont toujours publiés.

Nous sommes une petite équipe RH globale et notre fonction principale est de donner le maximum d'autonomie mais aussi de latitude aux managers. La performance des RH ne se conçoit chez nous qu'en réseau, dans le lien qui se tisse entre les différentes entités du Groupe. Ce qui est important pour notre département Ressources humaines, ce n'est pas d'empiler des données et des statistiques, mais de pouvoir produire une analyse de tous ces éléments, qui devient alors un véritable outil de pilotage pour tous. Nous nous assurons également que les indicateurs RH sont bien suivis et bien compris dans chaque entité du Groupe et dans chaque pays. Ainsi, lors des entretiens annuels avec mes équipes, j'étudie le niveau de finalisation de chaque pays. Cette démarche s'applique également pour les revues de carrières et de compétences. Chaque entité reçoit ces rapports de finalisation pour mettre en place un process d'amélioration continue. Ce qui nous permet de discuter

« Tous les trimestres, chaque collaborateur est consulté sur la façon dont il ressent son travail. Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont toujours publiés. »

avec les managers des plans d'actions. Au début, il y a eu une légère résistance culturelle des managers, certains estimant que ces démarches n'entraient pas dans leur périmètre. Aujourd'hui, la plupart ont réalisé que tous ces process et analyses leur offrent la possibilité de dialogues très constructifs.

Les outils informatiques deviennent essentiels dans le suivi et le pilotage RH. Ils nous donnent de la crédibilité en permettant à tous de parler la même langue des chiffres. On pourrait imaginer qu'ils déshumanisent les ressources humaines mais, en fait, ils aident à mieux cadrer et apportent une grande valeur ajoutée à notre métier. Conséquence : le HR Partner a un rôle de plus en plus important, car il analyse ces chiffres et ces données et suit les managers dans la mise en place de leurs plans d'actions. Notre métier devient donc un métier de conseils et de services dans le but de développer des talents. C'est en tous cas ce que nous en disent les managers, et ce qu'ils attendent de nous. Tous les ans, chaque service de l'entreprise est audité sur ce qu'il apporte aux autres services de l'entreprise. Y compris les ressources humaines. Cela nous a permis, d'année en année, de définir beaucoup plus clairement ce que devait être ce pôle RH. Ce qui apparaît désormais, c'est que les membres de l'équipe doivent de plus en plus être orientés Business pour parler le même langage. Nous travaillons donc beaucoup en équipe (Finance, Marketing, RH) pour nous assurer que nous sommes bien complémentaires. Aujourd'hui, notre plus gros challenge est de faire évoluer notre façon de travailler et nos compétences pour suivre les changements de carrières et de métiers dans l'entreprise. C'est un chantier énorme très lié au nouveau challenge mondial de l'énergie et développement des pays émergents. »

Karen Ferguson

Directeur des ressources humaines du groupe
Schneider Electric

L'organisation du dialogue avec les parties prenantes



Tendances et analyse

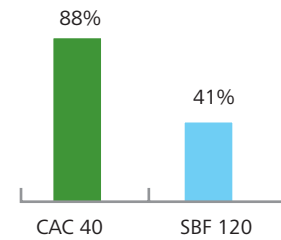
Toutes les entreprises du CAC 40 ayant répondu à notre enquête disposent d'un comité de groupe européen, alors que 35% des sociétés hors CAC n'en disposent pas.

En revanche, la mise en place d'outils et d'instances de dialogue avec les parties prenantes est une pratique d'entreprise moins répandue même si elle se développe de plus en plus.

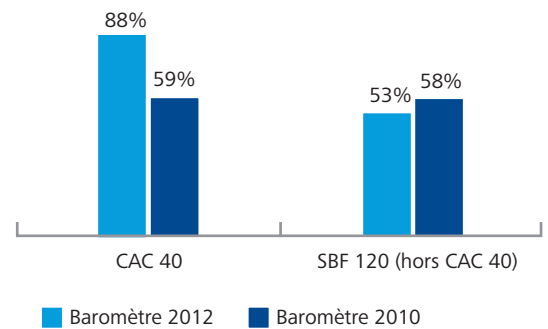
Les accords régionaux ou mondiaux concernent la grande majorité des groupes du CAC 40, mais seulement une faible majorité des sociétés hors CAC. Lorsqu'ils existent, ces accords prévoient le plus souvent des modalités de contrôle et de suivi. D'une façon plus large, les pratiques contractuelles intègrent désormais des procédures de suivi.

Les évaluations des agences de notation ne semblent pas suivies aussi rigoureusement qu'on pourrait l'imaginer : seule une entreprise sur deux au sein du SBF 120 y prête attention.

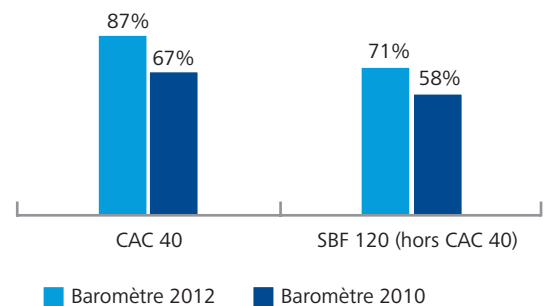
L'entreprise a signé des accords mondiaux/ régionaux en vue de déployer sa politique RH



Les évaluations des agences de notation font l'objet d'analyse et de plans d'actions formalisés



L'entreprise a mis en place des outils et/ou instances de dialogue avec les parties prenantes



Témoignage



« Nous travaillons très peu avec les départements RH. Mais la RSE est désormais un élément clé de la gouvernance RH. Et dans notre dialogue avec les entreprises, il s'agit de plus en plus souvent de faire émerger la RSE parmi les

différentes problématiques.

Nous avons passé le cap des démarches pionnières. Des grands groupes ont déjà formalisé un cadre avec les parties prenantes et nous en sommes aujourd'hui au stade de la mise en œuvre.

Le dialogue se développe de plus en plus. La problématique que l'on observe le plus souvent de la part des entreprises est de savoir déterminer son ambition en matière de RSE, entre une position plutôt défensive (parce qu'il faut le faire) ou active (parce qu'on y croit).

L'enjeu associé, consiste à identifier les bonnes parties prenantes. Trouver celles qui ont un réel impact sur la stratégie. Certaines grandes entreprises du CAC 40 organisent à cette fin deux réunions par an avec les parties prenantes.

Elles sont capables de déterminer leurs impacts et leurs dépendances vis-à-vis des enjeux environnementaux et sociaux, et de repérer les organisations capables de les challenger.

Ces réunions sont aussi l'opportunité d'extérioriser et d'interpeller les entreprises sur leurs participations.

Tous ces échanges se réalisent donc de plus en plus dans des réunions de travail avec une écoute et un dialogue très précis. Nous avons dépassé le stade de la représentation politique.

Le dialogue avec les parties prenantes pèse désormais sur les actions au travers de relations de plus en plus construites. Cette écoute apporte une grande valeur et aide les entreprises à se benchmarker.

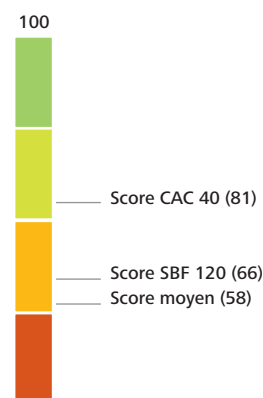
« L'enjeu consiste à identifier les bonnes parties prenantes, à trouver celles qui ont un réel impact sur la stratégie. »

Nous sommes entrés dans l'ère du dialogue constructif et de l'échange de points de vue. Le cadre de procédures et de formalisation reste encore à développer, tout un car les démarches sont hétérogènes et dépendent bien souvent du niveau de maturité des entreprises.

Il n'y a pas encore de process dans ce domaine, mais les bonnes pratiques vont émerger. Les démarches se formaliseront avec le temps.

Jérôme Dupuis

Directeur des partenariats Entreprises chez WWF



La communication et l'engagement RH

« La fonction RH est devenue trop normative et a oublié que la force d'une entreprise c'est son capital humain. »

Témoignage



« La communication pourrait faire croire que tout va bien, alors qu'elle n'est qu'un exercice imposé. On observe en effet une littérature interchangeable, essentiellement centrée sur tout ce qui tourne autour des RH et de la RSE. Mais

en aucun cas la place n'est donnée aux relations humaines. Elle est plutôt centrée sur les ressources humaines, un terme quantitatif, quand le premier est essentiellement qualitatif. C'est justement ce dernier aspect qui fait défaut aujourd'hui à tous les échelons de la gouvernance RH. La communication n'est aujourd'hui qu'un faire-valoir qui donne un semblant de reconnaissance. Le ROI de la marque employeur ne se calcule pas sur le nombre de pages d'un rapport annuel, mais à l'aune de l'engagement, de la motivation et de la fidélisation des salariés. Il est paradoxal de constater que la communication RH soit reconnue comme un axe majeur dans ce baromètre, alors même que toutes les études actuelles sur le climat social traduisent un mal-être historique dans toutes les grandes entreprises, et où les cadres déclarent ne pas comprendre la stratégie de leur entreprise.

La marque employeur se travaille sur la durée et en profondeur. Nulle part il est question ici de démocratie digitale. Pourtant, il n'est plus possible d'affirmer des choses dans des rapports sur papier glacé sans les partager dans la réalité. Les enquêtes ne sont que des faire-valoir qui ne touchent surtout pas à la sphère émotionnelle. On a figé les RH dans une communication froide alors que les individus ont besoin que l'on recrée avec eux une relation beaucoup plus personnelle.

Les dirigeants devraient pouvoir engager une communication plus empreinte de confrontation et apprendre à assumer la parole de leurs collaborateurs. Il y a une résistance sous forme d'une « communication à la papa » dans laquelle on cherche à tout contrôler et qui n'est plus de saison : aujourd'hui, l'entreprise est un corps poreux pénétré beaucoup plus par l'extérieur

de la société et qui déteint sur l'interne. La révolution digitale place les gouvernants d'entreprise dans une obligation de transparence dont on est encore très très loin. Il n'est plus possible d'affirmer certaines choses et de se comporter autrement. Avec Internet, le digital jette des ponts là où les entreprises ont bâti des murs. Ces résultats montrent qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire pour que les salariés deviennent dépositaires de leur marque. Développer l'attractivité peut pourtant générer des résultats très supérieurs aux procédés actuellement en vigueur. Le plus important pour une entreprise n'est pas de communiquer, en un mot de déclarer, mais de véhiculer et d'être attentive à ce qu'on pense d'elle. Selon un baromètre Ipsos, 70% des consommateurs de 25/49 ans considèrent que l'intérêt porté par une marque à ses salariés va de plus en plus conditionner leurs actes d'achat de biens et de services. Personne n'est dupe du mode déclaratif. Seules les directions (et surtout les RH) y croient encore parce qu'elles se gargarisent d'enquêtes quantitatives. La fonction RH est devenue trop normative et a oublié que la force d'une entreprise, c'est son capital humain. Les grandes entreprises auraient tout intérêt à faire de leurs patrons leurs leaders RH pour valoriser les collaborateurs de l'entreprise. Un dirigeant se pense en homme de marketing, en financier, en stratège mais rarement en employeur. Le véritable crédit d'une communication RH, c'est lorsque le patron se pense et agit lui-même en tant qu'employeur. »

Didier Pitelet

Président de l'agence Onthemoon (Moons'Factory)

Le thème de la communication et de l'engagement est celui qui recueille les appréciations les plus positives ; les résultats sont aussi les plus convergents, toutes catégories confondues, avec un score moyen de 82 points sur 100. Ces résultats sont cohérents avec la montée en puissance de la notion de « marque employeur » ces dernières années, ainsi qu'avec l'importance croissante que les consommateurs accordent à la cohérence de leur consommation avec l'ensemble des dimensions sociétales de l'entreprise.

Toutes les équipes répondantes ont déployé des chartes de comportement éthique et s'accordent à dire que le management est responsabilisé sur les risques éthiques.

Témoignage



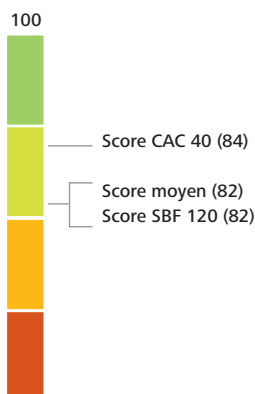
« Ces résultats confirment la tendance que nous observons dans les entreprises, à savoir que les RH deviennent un axe majeur de la communication.

Les directions des ressources humaines développent de

plus en plus les aspects positifs de leurs politiques, à la faveur de la mise en place de nouveaux outils. Il n'est plus rare de voir travailler ensemble direction des ressources humaines et direction de la communication avec d'un côté, l'expertise en capital humain, et de l'autre, les experts en gestion des perceptions.

Mais il leur reste encore un enjeu majeur : celui de renouveler leur sémantique sur les sujets RH. C'est encore trop souvent la langue de bois qui règne en maître. L'audace et le parler vrai leur font cruellement défaut. Les entreprises auraient tout à gagner à développer une nouvelle sémantique. Le salarié, tout comme le consommateur et le citoyen, sait dorénavant décrypter les discours. Les patrons ne peuvent plus se contenter de leurs prises de parole habituelles, ils doivent devenir plus incisifs. D'autant que le champ sémantique va être bousculé par les médias sociaux et plus particulièrement par les réseaux internes. Les entreprises vont donc être poussées à s'exprimer autrement.

Que peuvent-elles s'autoriser ? Beaucoup plus de choses qu'elles n'imaginent. Si les RH allaient sur le terrain de la communication plus narrative qu'argumentative, elles casseraient de fait la langue de bois et la justification permanente. Ce qui est encore trop rare.



« L'audace et le parler vrai font cruellement défaut aux entreprises. Elles auraient tout à gagner à développer une nouvelle sémantique »

Il serait passionnant, par exemple, qu'elles puissent considérer également leurs collaborateurs dans leur globalité et pas seulement en silo de métiers et de fonctions comme elles le font actuellement. Le salarié est un lecteur de la presse, un individu qui s'intéresse à une foule de choses que l'entreprise ne soupçonne pas. S'appuyer sur ses individus salariés pour donner corps à la culture de l'entreprise lui apporterait plus de fond. Elle devrait plus investir le champ émotionnel au travers de la vie de ses salariés. Alors que les ressources humaines sont censées s'intéresser à l'humain, leur mode de communication est totalement désincarné. Un paradoxe qui veut que le contenu humain donne lieu à une forme déshumanisée en somme.

Si dans les brochures, on parlait politique RH et éthique au travers d'histoires concernant les collaborateurs de l'entreprise, ce serait déjà beaucoup plus enthousiasmant, et cela aiderait à forger une culture d'entreprise plus singulière. Au lieu de quoi, il suffit parfois d'échanger les logos sur les rapports annuels ou les documents internes pour s'apercevoir que le fond est strictement le même. C'est aussi un peu la faute des agences de communication qui n'osent pas dire la vérité aux clients et leur faire prendre des risques.

Aujourd'hui, on assiste à une trop faible prise de risque généralisée en termes de communication RH.

La communication RH a deux grands enjeux devant elle : plus de transparence et plus de sens afin d'éclairer ses pratiques. La question n'est plus de cocher des cases mais de s'interroger sur la manière dont tout ceci prend vie dans et hors de l'entreprise. »

Marion Darrieutort

Présidente de l'agence Elan

Le baromètre de
la gouvernance RH,
premier outil
de référence sur les
pratiques des grands
groupes français

Contacts

David Yana

Associé Capital humain

Deloitte Conseil

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : + 33 (0) 1 40 88 28 00

Courriel : dyana@deloitte.fr

Jean-Marc Salvanes

Associé

Misceo

176, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Tél. : +33 (0) 6 07 81 91 01

Courriel : jmsalvanes@misceo.fr

Deloitte

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.

Misceo

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
- L'organisation de séminaires, de conventions et d'événements sur des thématiques RH
- La conception et l'animation de « learning expeditions » sur les enjeux humains de l'entreprise

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

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 SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de cabinets membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 182 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 500 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

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

© Février 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

