

BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012

TOUT SE TRANSFORME





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 ou mondiale 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, interrogent pour chacune de ces éditions une centaine de dirigeants des plus grandes entreprises et administrations publiques. Révélés lors d'événements de prestige, organisés dans plusieurs villes (Paris, Madrid, Barcelone, Milan, Bruxelles, Lisbonne, Washington...), les résultats de ces études sont également relayés par des partenaires médias (*Les Échos, 01 Informatique, Challenges, L'Expansion, Liaisons sociales, Il Sole 24 ORE...*) et académiques (universités et grandes écoles).

BAROMÈTRE RH
ET TRANSFORMATION 2012
TOUT SE TRANSFORME

SOMMAIRE

1	SYNTHÈSE	PAGE 9
----------	-----------------	--------

2	RÉSULTATS	PAGE 17
----------	------------------	---------

3	TÉMOIGNAGES	PAGE 29
----------	--------------------	---------

30. NATALIE BICKFORD. DRH, Services sur site, Europe - **Sodexo**

32. MARIE-FRANÇOISE DAMESIN. DRH Groupe - **Renault**

34. ALAIN GUILLOU. DRH - **DCNS**

36. BRUNO METTLING. Directeur général adjoint, chargé des ressources humaines - **Groupe Orange/ France Telecom**

4	AVIS D'EXPERTS	PAGE 39
----------	-----------------------	---------

40. GILLES ASCIONE. Directeur associé, practice Conduite du changement - **CSC**

42. OLIVIER DEVIN. Directeur associé de la practice RH et SIRH - **CSC**

44. MARYSE LECA. Partner, responsable de la practice Conduite du changement - **CSC**

LE « BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION » EST UNE ÉTUDE RÉALISÉE POUR LA 10ÈME ANNÉE PAR CSC, EN PARTENARIAT AVEC CHALLENGES 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 RH ET TRANSFORMATION 2012

UNE ÉTUDE EUROPÉENNE. TOUT SE TRANSFORME

DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La 10^{ème} édition du « Baromètre RH et Transformation » 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 500 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 CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), en juillet 2012.

CIBLE ET ÉCHANTILLON

Entreprises privées et semi-publiques :

- comprenant un effectif salarié minimum de 500 personnes
- localisées en France, Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Espagne, Belgique, Portugal.

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

- Directeurs et responsables des ressources Humaines.

In 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.

1

TOUT SE TRANSFORME

BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012

SYNTHÈSE



SYNTHÈSE

UN MONDE EN TRANSFORMATION

BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012
TENDANCES ET PERSPECTIVES DES ORGANISATIONS



SELON LES DRH, LA PLUS GRANDE MUTATION DE L'ENTREPRISE DEPUIS 10 ANS EST LE DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX ET DU COLLABORATIF. SUIVENT LA DIFFUSION DES TECHNOLOGIES ET LA PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.

Il est difficile de résumer l'évolution de la fonction RH depuis une dizaine d'années sans évoquer les bouleversements qui sont à l'œuvre dans nos sociétés.

Le basculement du développement économique du Nord vers le Sud a bien eu lieu à la fin du XXème siècle. Le puissant « moteur » qu'est la démographie s'est emballé. La Terre comptait 1 milliard d'habitants en 1800, 2 milliards en 1930, 4 milliards en 1975, 7 milliards actuellement, 8 milliards en 2030 et 9 milliards en 2050... Depuis la révolution industrielle, au XIXème siècle, nous vivions avec l'hypothèse implicite, mais fautive, que les ressources naturelles sont infinies et que l'homme est rare. Aujourd'hui, c'est l'inverse. D'un côté,

l'offre de bras sur le marché mondial du travail a doublé à la fin du XXème siècle avec l'irruption du gigantesque réservoir de main-d'œuvre du tiers-monde. L'Organisation internationale du travail (OIT) estime qu'il y a actuellement 3 milliards d'emplois dans le monde. 600 millions d'emplois devront être créés au cours de la décennie actuelle, car le nombre d'actifs va progresser de 400 millions en dix ans et il y a 200 millions de chômeurs.

De l'autre côté, la pression sur la nature est si forte que ses ressources se révèlent limitées. Au tournant du XXIème siècle, les entreprises ont été rattrapées par les enjeux sociétaux. Sous la pression de la société civile, la loi NRE du 15 mai 2001

a alors intronisé l'entreprise socialement responsable. Désormais abondant, l'homme est devenu moins rare que la nature, et tout simplement jetable. La prodigieuse élévation du prix de la nature, couplée à la dévalorisation de l'homme, menace la croissance et provoque un accroissement des inégalités. A défaut de prendre en compte les limites des ressources naturelles, le monde risque de basculer dans les conflits et la violence. En effet, la croissance plus faible entraîne une compétition renforcée aussi bien entre les entreprises qu'entre les nations. Les fonctions RH accompagnent ces mutations. Dans ce contexte, quelles ont été les évolutions marquantes des fonctions RH depuis le début de ce millénaire ?

10 ANS DE BAROMÈTRES RH

BILAN ET IDÉES-FORCES



UNE MAJORITÉ DES ENTREPRISES



53%

DÉCLARE DEVOIR TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON ORGANISATION

DEPUIS DIX ANS, CINQ THÈMES SE SONT NETTEMENT DÉGAGÉS PARMIS LES MISSIONS PRIORITAIRES DES DRH. LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH ONT ÉTÉ MARQUÉES PAR UNE ADAPTATION PERMANENTE AUX BOULEVERSEMENTS MACRO-ÉCONOMIQUES ET AUX CONTRAINTES DES ENTREPRISES.

LA TRANSFORMATION

Les réorganisations sont une préoccupation constante des DRH. En effet, une majorité des entreprises (53%) déclare devoir transformer en profondeur son organisation. La globalisation des entreprises, accélérée par les nouvelles technologies, représente un changement majeur pour nos organisations. Pour pallier le manque de visibilité et affronter une concurrence exacerbée, les entreprises se sont rendues plus flexibles en se dotant d'organisations souples et réactives. Elles ont également pris en compte des évolutions technologiques. En effet, les technologies bouleversent la nature du travail et les compétences requises. Elles modifient les notions de temps et d'espace. Elles participent au renouvellement des modalités de travail.

La priorité des fonctions RH a d'abord été l'accompagnement des transformations de l'entreprise, notamment en termes de réorganisations opérationnelles (60% en 2003, 81% en 2012), d'amélioration des compétences (53% en 2003, 75% en 2012), de fidélisation des meilleurs

éléments (35% en 2003, 73% en 2012), d'implication de la hiérarchie et des collaborateurs (40% en 2003, 68% en 2012). La liste des changements mis en œuvre par les DRH est impressionnante. L'organisation du temps de travail a été modifiée. Les lignes hiérarchiques ont été simplifiées. Les parcours professionnels et les entretiens annuels ont été généralisés. Les rémunérations ont été individualisées.

POUR PALLIER LE MANQUE DE VISIBILITÉ ET AFFRONTER UNE CONCURRENCE EXACERBÉE, **LES ENTREPRISES SE SONT RENDUES PLUS FLEXIBLES** EN SE DOTANT D'ORGANISATIONS SOUPLES ET RÉACTIVES.



La mise en place d'outils collaboratifs entre les équipes est aussi un puissant levier de transformation. Le travail collaboratif permet de repenser les processus de l'entreprise, sans contrainte de temps ni d'espace, sur la base d'un nouveau modèle économique. Ces techniques favorisent l'échange de bonnes pratiques et le partage de savoir, en transformant l'environnement de travail qui devient plus agile et plus transparent.

LES COMPÉTENCES

La priorité des fonctions RH s'est également portée sur la gestion des compétences. L'acquisition et le renforcement des compétences métiers répondent à plusieurs enjeux : améliorer la compétitivité, accompagner les transformations, s'adapter à l'essor des nouvelles technologies, accélérer la croissance. L'évolution des modèles économiques et la montée en gamme des produits et des services impliquent le recours à de nouveaux profils. L'innovation et la croissance dépendent des compétences des salariés les plus talentueux. Or, les dirigeants constatent que la guerre des talents n'a jamais été aussi dure. Elle est la conséquence du papy-boom, des carences de compétences (notamment pour les profils techniques) et d'une course effrénée à l'amélioration de la performance.

L'un des défis des entreprises consiste à détecter, attirer et faire grandir les talents en leur offrant des conditions de travail favorables à leur développement. La gestion des emplois et des compétences permet d'anticiper les besoins en ressources humaines, d'ajuster les compétences des collaborateurs, de préparer l'évolution de l'entreprise aux métiers de demain. Les thèmes prioritaires des fonctions RH concernent la gestion des compétences clés (45% en 2003, 83% en 2012), l'amélioration de la mobilité professionnelle (48% en 2003, 51% en 2012), l'anticipation des nouvelles organisations du travail (50% en 2003, 41% en 2012), ou encore l'amélioration de l'employabilité et de la polyvalence des salariés.

L'EFFICACITÉ

La priorité des fonctions RH s'est aussi concentrée sur la recherche d'une plus grande efficacité et d'un haut niveau de professionnalisation. Pour accompagner les mutations, les DRH ont ciblé l'amélioration de la performance de leur fonction, l'obtention de gains de productivité et le développement de nouveaux services. Ils se sont équipés d'outils modernes afin d'optimiser leurs efforts et de réduire

leurs coûts de fonctionnement. Les tâches administratives de la fonction RH se sont révélées de plus en plus chronophages. Pour s'y soustraire, les DRH ont adopté les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH). Depuis leur apparition dans les années 1970, les SIRH n'ont cessé d'élargir leur périmètre fonctionnel : gestion des emplois et des compétences, des talents, de la mobilité interne, des recrutements, de la formation...

Le besoin de systèmes d'informations performants n'a cessé de se renforcer. D'un côté, les directions générales exigent de mieux connaître leurs collaborateurs afin d'anticiper la stratégie de l'entreprise. De l'autre côté, les SIRH permettent aux salariés de prendre en main leur carrière, aux managers de s'impliquer davantage dans la gestion de leur équipe, aux DRH de décentraliser une partie de leurs prérogatives, de proposer des services de qualité et de fournir des outils d'analyse (pyramide des âges, grille des rémunérations, distorsion

Désormais, la fonction RH offre de la flexibilité aux utilisateurs avec des outils plus interactifs, plus souples pour accéder aux applications RH en situation de mobilité pour gérer son temps, ses congés et ses absences, valider des demandes internes, se former en ligne, échanger à distance avec ses équipes...

entre compétences internes et besoins futurs...). L'optimisation des processus et la réduction du coût des activités de gestion ont permis à la fonction RH de se concentrer sur les activités à plus forte valeur ajoutée. Les gains ont notamment été obtenus par l'informatisation des processus (58% en 2003, 84% en 2012), la réorganisation de la fonction RH (43% en 2003, 65% en 2012), la création de centres de services partagés RH (38% en 2003, 34% en 2012).

Le bilan des SIRH a longtemps été terni par leur manque de flexibilité et leur rapport coût / qualité. Nombre de fonctions RH se sont alors tournées vers des solutions en mode hébergé (Software as a Service) et des outils de niche. Désormais, la fonction RH offre de la flexibilité aux utilisateurs avec des outils plus interactifs, plus souples et

s'intégrant en bonne intelligence avec les ERP (Enterprise Resource Planning). Enfin, les DRH prennent en compte la mobilité et les possibilités offertes par les nouvelles technologies : accéder aux applications RH en situation de mobilité pour gérer son temps, ses congés et ses absences, valider des demandes internes, se former en ligne, échanger à distance avec ses équipes...

Le lien entre les entreprises et les salariés n'a cessé de se distendre au moment même où elles ont besoin d'initiative, de créativité et de passion.

LE CLIMAT SOCIAL ET L'ENGAGEMENT

Le suivi du climat social interne est une préoccupation récurrente des DRH et des directions générales (30% en 2003, 77% en 2012). Les politiques d'égalité hommes - femmes, d'insertion des personnes handicapées, d'intégration des jeunes, de diversité concourent au développement du climat social. D'un côté, depuis 2004, les DRH ont assisté à une diminution des conflits sociaux. La plupart des indicateurs de conflit (jours de grève, absentéisme, litiges aux prud'hommes, licenciements pour faute) ont reculé. De l'autre côté, les DRH ont constaté une progression de la prise de distance des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Le lien entre les entreprises et les salariés n'a cessé de se distendre au moment même où elles ont besoin d'initiative, de créativité et de passion. De moins en moins d'entreprises peuvent se passer du facteur humain pour accroître leur performance. C'est pourquoi l'amélioration de l'engagement des salariés (26% en 2003, 67% en 2012) est une priorité pour les DRH. La valeur accordée au travail et les attentes placées en lui en termes individuels et collectifs restent solidement ancrées chez les salariés. Ce sont les conditions d'exercice du travail qui semblent problématiques. Parmi les difficultés rencontrées dans leur travail, les salariés citent le manque de reconnaissance, le manque de perspectives, le manque d'effectifs, l'obsession de la rentabilité. La défiance des salariés est le revers des coups subis par le travail et l'entreprise ces dernières années. Le défi à relever porte sur une exigence de sens et

d'épanouissement des salariés. Les entreprises ont du mal à concilier le besoin de liberté et d'individualité des nouvelles générations avec la nécessité de recréer du collectif. Les médias sociaux, les smartphones, les tablettes tactiles, les connexions Internet en situation de mobilité contribuent à améliorer la performance, la créativité, la collaboration et l'engagement des salariés. Ils valorisent et responsabilisent les collaborateurs. La création d'un environnement évolutif et créatif avec des salariés impliqués et reliés entre eux par des médias sociaux est une opportunité de changer la façon de travailler des entreprises.

LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les marchés se sont globalisés et les grandes entreprises se sont internationalisées. L'accompagnement du développement international des entreprises (35% en 2003, 40% en 2012) est une priorité en constante progression depuis dix ans. Ainsi, les DRH ont veillé à l'harmonisation des politiques RH au niveau du groupe, au développement d'une culture groupe, à l'attraction des talents sur les marchés en développement, et à la préparation des hauts potentiels à l'international.

5 FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION

Dans un environnement en pleine mutation, la capacité à se transformer et à se renouveler rapidement est un véritable atout concurrentiel. Le paléontologue Pascal Picq plaide pour une « entreprise darwinienne », c'est-à-dire une entreprise capable de s'adapter en prenant en compte son empreinte sociale, écologique et économique. Le succès d'une transformation repose sur plusieurs facteurs.

L'ÉCOUTE

D'abord, un projet de changement réussi passe par une équipe dirigeante pérenne, proche du terrain et capable d'écoute. A titre d'exemple, une entreprise en changement constant comme L'Oréal n'a connu que quatre dirigeants en cent ans.

LA VISION

Ensuite, un facteur clé de réussite d'une transformation concerne la vision de l'entreprise à long terme. L'entreprise est une collectivité humaine. Pour être performante, elle doit être portée par un projet et fondée sur la confiance dans ce projet. L'entreprise a été mise à mal par l'opposition des logiques financières et industrielles, par la négligence de la cohésion collective et par le développement de l'individualisme. Les entreprises doivent retrouver le sens de la stratégie, de la vision à long terme.

DES VALEURS

Une transformation réussie repose également sur une forte culture interne, basée sur la fierté d'appartenance à un groupe et sur des valeurs. Les entreprises qui surmontent les crises et qui sont les plus performantes sont celles guidées par des valeurs. Trop souvent, les modèles économiques occultent les valeurs d'histoire, de morale, de dynamique... alors même qu'ils devraient reposer sur ces valeurs.

LE DIALOGUE

Par ailleurs, le rôle du management – en particulier le management de proximité – est très important. L'implication du management passe par la discussion autour du changement. Le dialogue et le débat au sein des équipes sont des facteurs clés de réussite du changement.

UN ENVIRONNEMENT CRÉATIF

Enfin, les facteurs liés à l'organisation de l'entreprise et à l'innovation participent à la réussite d'une transformation. Les nouvelles technologies sont un vecteur déterminant du changement qui offre aux entreprises l'opportunité d'augmenter la vitesse de transformation de leur « business ». La mise en place d'un environnement créatif avec des salariés impliqués et reliés entre eux par des médias sociaux est une opportunité pour changer la façon de travailler des entreprises et améliorer la manière dont l'intelligence collective est utilisée. Ces projets informatiques constituent des projets de transformation pour rendre les salariés plus mobiles, plus productifs.

LES CHIFFRES CLÉS DU BAROMÈTRE RH 2012

Le Baromètre RH et Transformation 2012 s'inscrit dans la continuité des tendances qui ont marqué les dix dernières années.

2002-2012 : LE BILAN DES DRH

3 GRANDES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE DEPUIS 10 ANS

Aux yeux des DRH, les trois grandes mutations de l'entreprise depuis dix ans ont été :

Le COLLABORATIF
74%



LES TECHNOLOGIES
71%

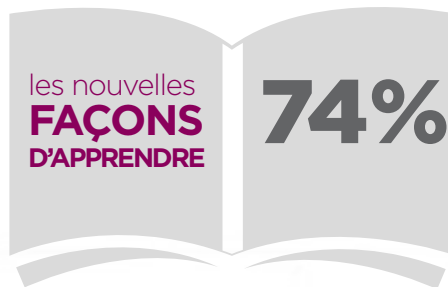
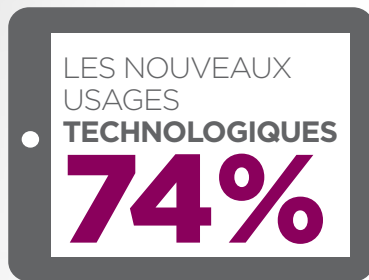


LE BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL
70%

CE QU'ILS ANTICIPENT

LES PRINCIPALES TENDANCES

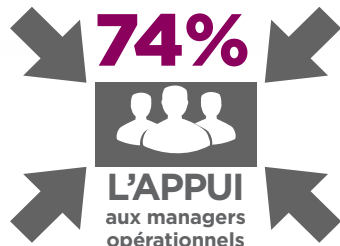
Sans surprise, les DRH estiment que les principales tendances des prochaines années seront :



CE QUI LES MOBILISE

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DES DRH

En 2012, les objectifs prioritaires de la politique RH demeurent pour :



74% L'évolution de l'organisation du travail est le 1er thème de travail prioritaire pour les DRH

AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS D'ENTREPRISE

EN PHASE AVEC LEURS DIRECTIONS GÉNÉRALES

Enfin, les attentes des directions générales sont en phase avec les priorités des DRH puisqu'elles portent en priorité sur :



2

TOUT SE TRANSFORME

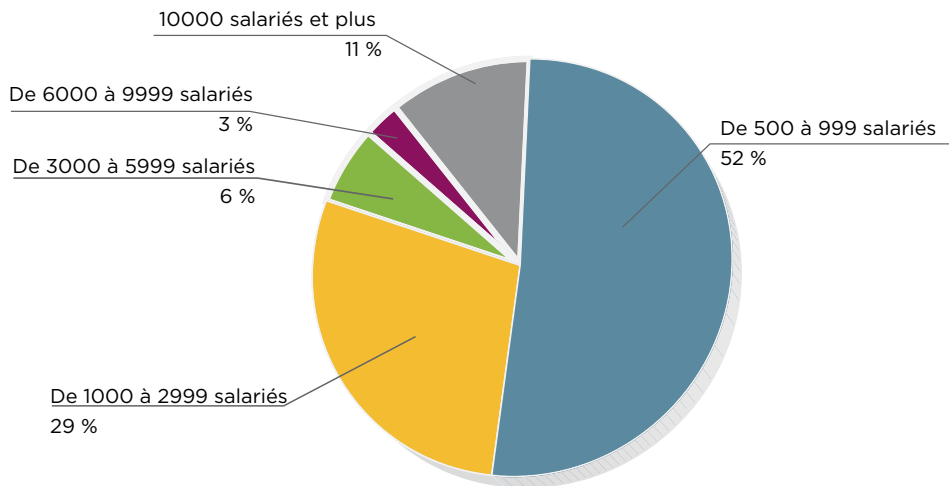
BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012

RÉSULTATS

L'ENQUÊTE

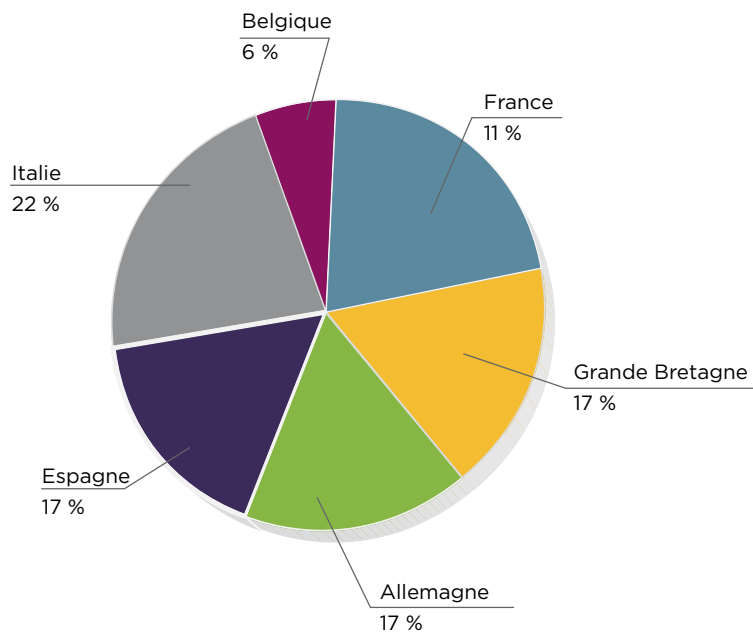
EFFECTIF SALARIÉS PERMANENTS

En 2011, l'échantillon comptait 80 entreprises sondées. En 2012, il en compte 182. 29 % des entreprises ont un effectif entre 1.000 et 2.999 salariés. Désormais, 52 % des entreprises interrogées ont un effectif entre 500 et 999 salariés.



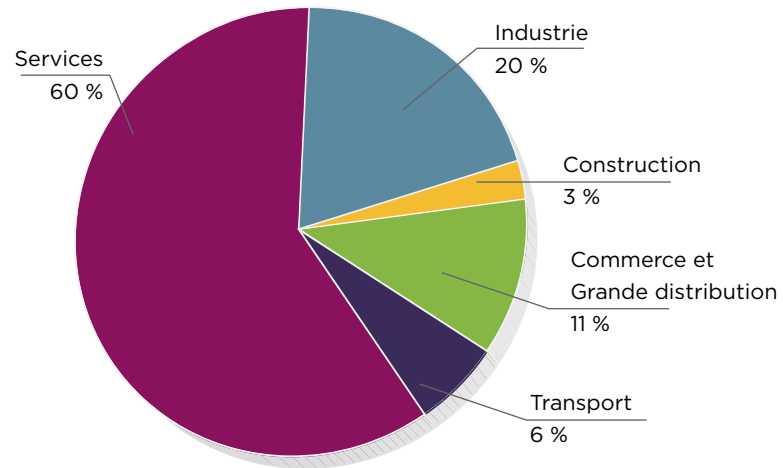
RÉPARTITION PAR PAYS

Le Baromètre RH et Transformation 2012 a été réalisé dans 6 pays européens : France, Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne, Italie, Belgique.



SECTEURS

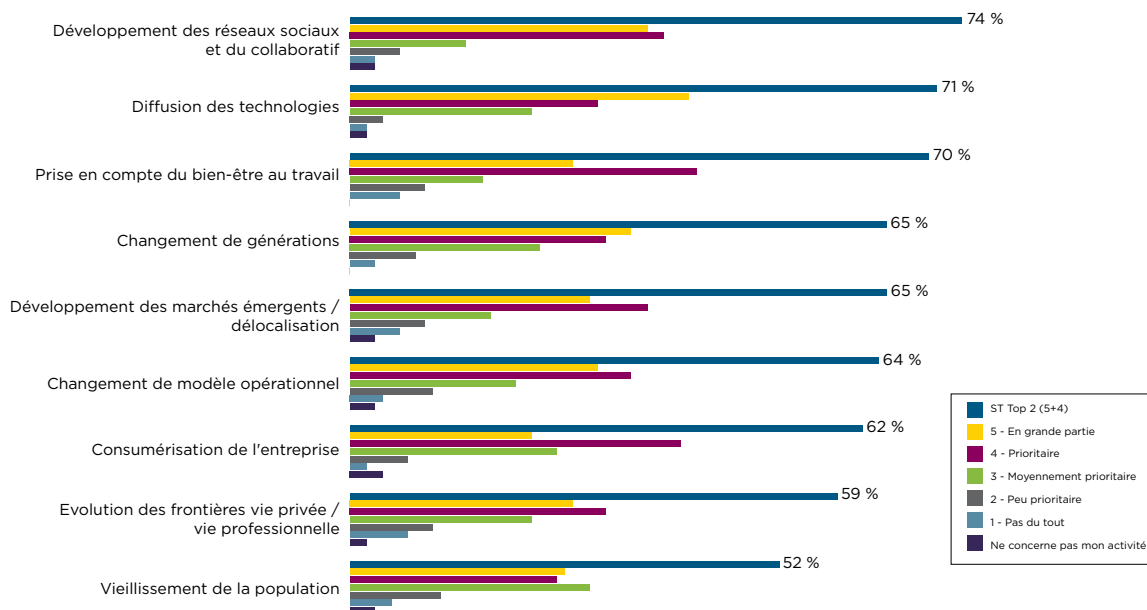
Le secteur des services est très largement représenté avec 60 % (contre 68 % en 2011).



LES ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE

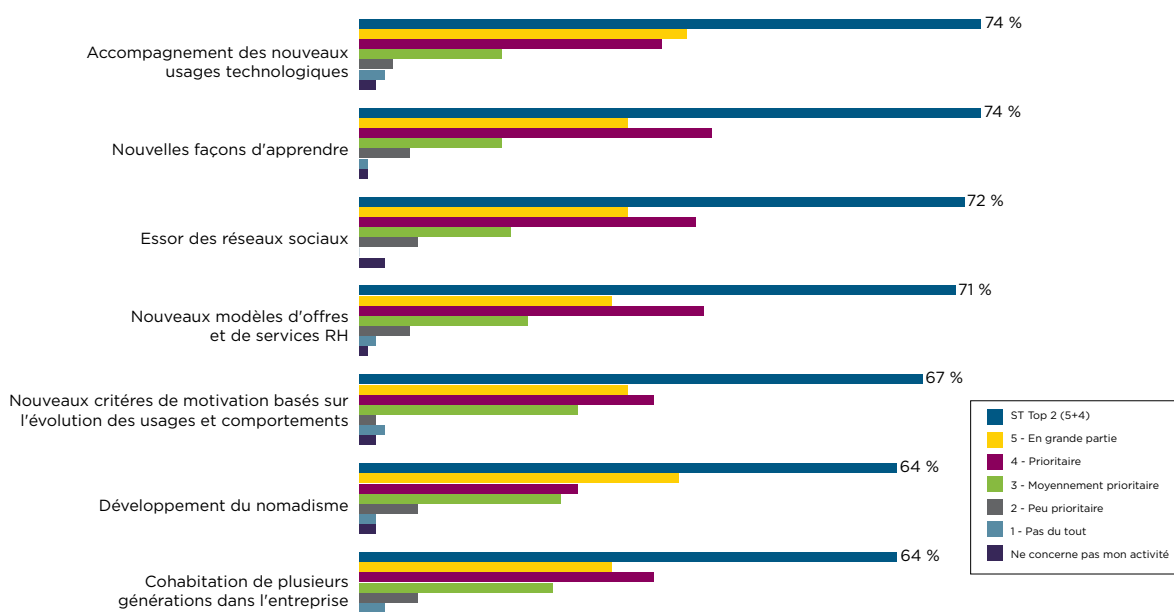
QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE DEPUIS 10 ANS ?

74 % des entreprises interrogées déclarent que la plus grande mutation de l'entreprise depuis 10 ans est le développement des réseaux sociaux et du collaboratif. Suivent la diffusion des technologies (71 %) et la prise en compte du bien-être au travail (70 %). Les réseaux sociaux, les outils collaboratifs et les nouvelles technologies constituent une opportunité pour changer la façon de travailler et améliorer la performance et l'engagement des salariés. Avec la montée en puissance des affaires de stress au travail, la question du bien-être s'est imposée comme l'une des priorités des DRH.



QUELLES SONT LES TENDANCES POUR LES PROCHAINES ANNÉES ?

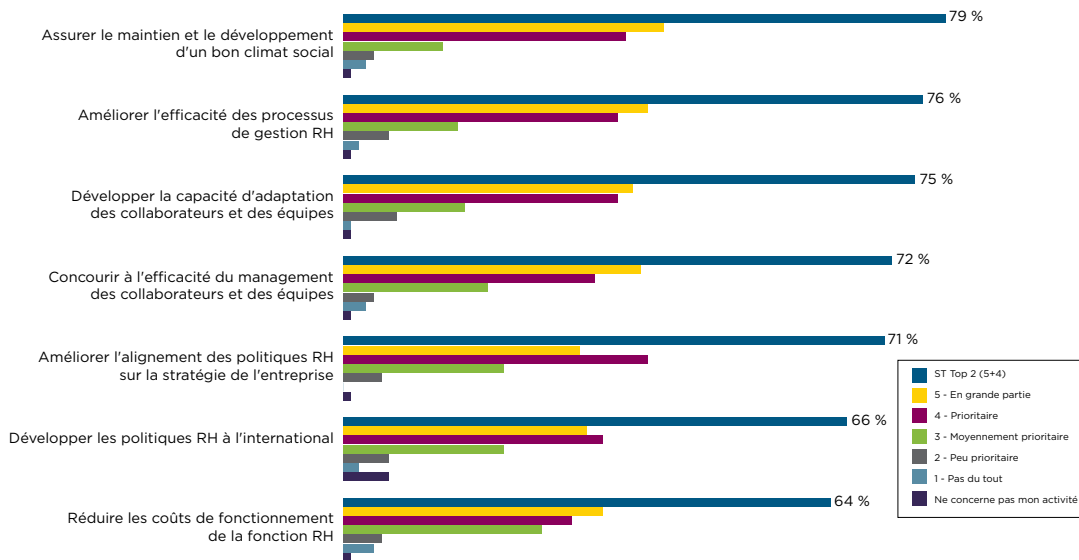
74 % des entreprises interrogées placent l'accompagnement des nouveaux usages technologiques en 1^{ère} position parmi les tendances pour les prochaines années. Et 74 % placent en 2^{ème} position les nouvelles façons d'apprendre. L'essor des réseaux sociaux se situe en 3^{ème} position à 72 %. Les nouvelles technologies jouent un rôle déterminant dans la transformation des entreprises, notamment en termes de flexibilité, de productivité, de réduction des coûts, d'amélioration de la performance. Ces projets rendent les salariés plus productifs, plus mobiles, plus engagés.



LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH

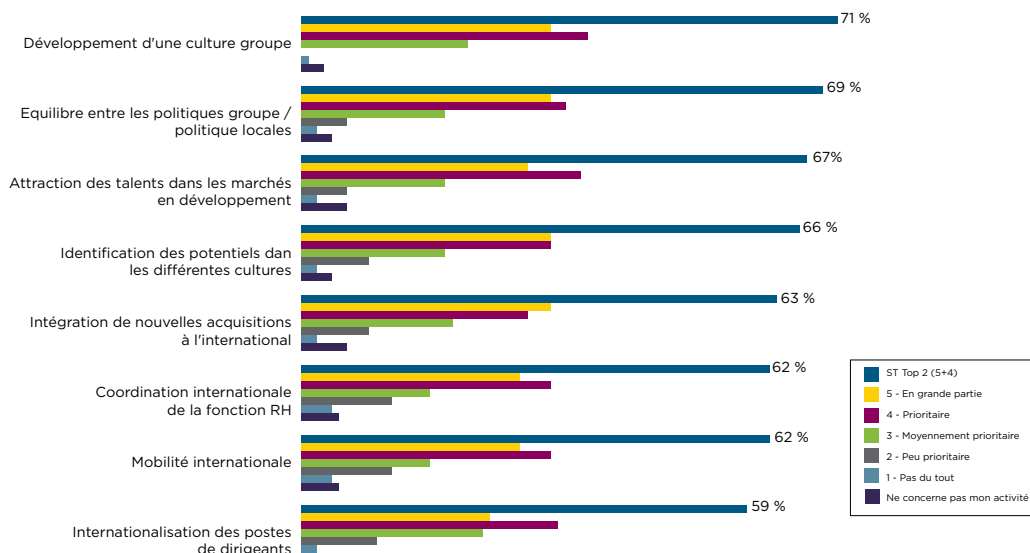
QUELLES SONT LES ATTENTES PRIORITAIRES DE VOTRE DIRECTION GÉNÉRALE ?

En 2012, le maintien et le développement d'un bon climat social est en 1^{ère} position à 79 % (en 2^{ème} position en 2011). Améliorer l'efficacité des processus de gestion RH arrive en 2^{ème} position à 76 % (en 3^{ème} position en 2011). Et le développement de la capacité d'adaptation des collaborateurs et des équipes est en 3^{ème} position avec 75 % (en 4^{ème} position en 2011). Le suivi du climat social interne est une préoccupation commune des directions générales et des DRH. Or, depuis 2004, les entreprises observent à la fois une diminution des conflits sociaux et une prise de distance des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Les directions générales ont besoin d'avoir des équipes préparées aux transformations pour conserver des entreprises dynamiques et performantes.



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

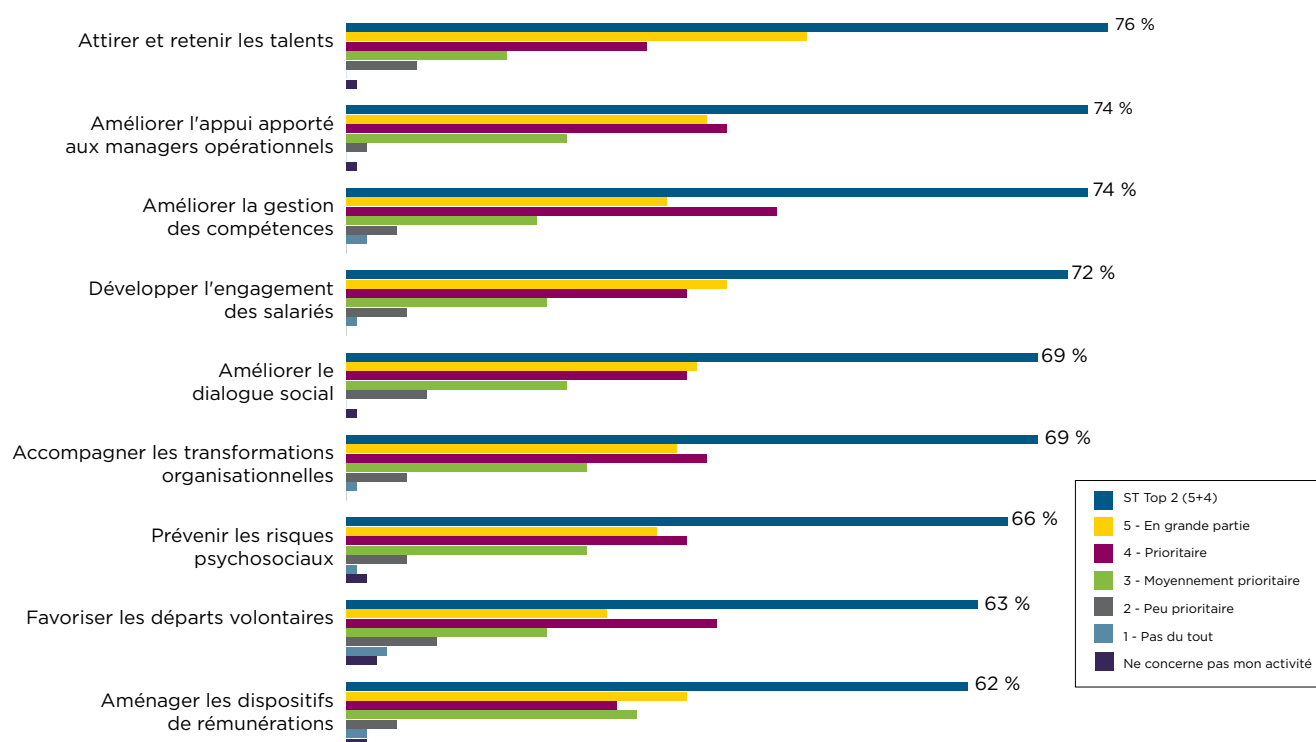
En 2012, le développement d'une culture de groupe reste en 1^{ère} position avec 71 % (comme en 2011). L'équilibre entre politiques groupe et politiques locales se place en 2^{ème} position à 69 % (en 5^{ème} position en 2011). Et l'attraction des talents dans les marchés en développement est en 3^{ème} position à 67 % (en 2^{ème} position en 2011). L'accompagnement du développement international des entreprises, l'harmonisation des politiques RH et le développement d'une culture groupe sont des objectifs en constante progression depuis six ans.



LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH

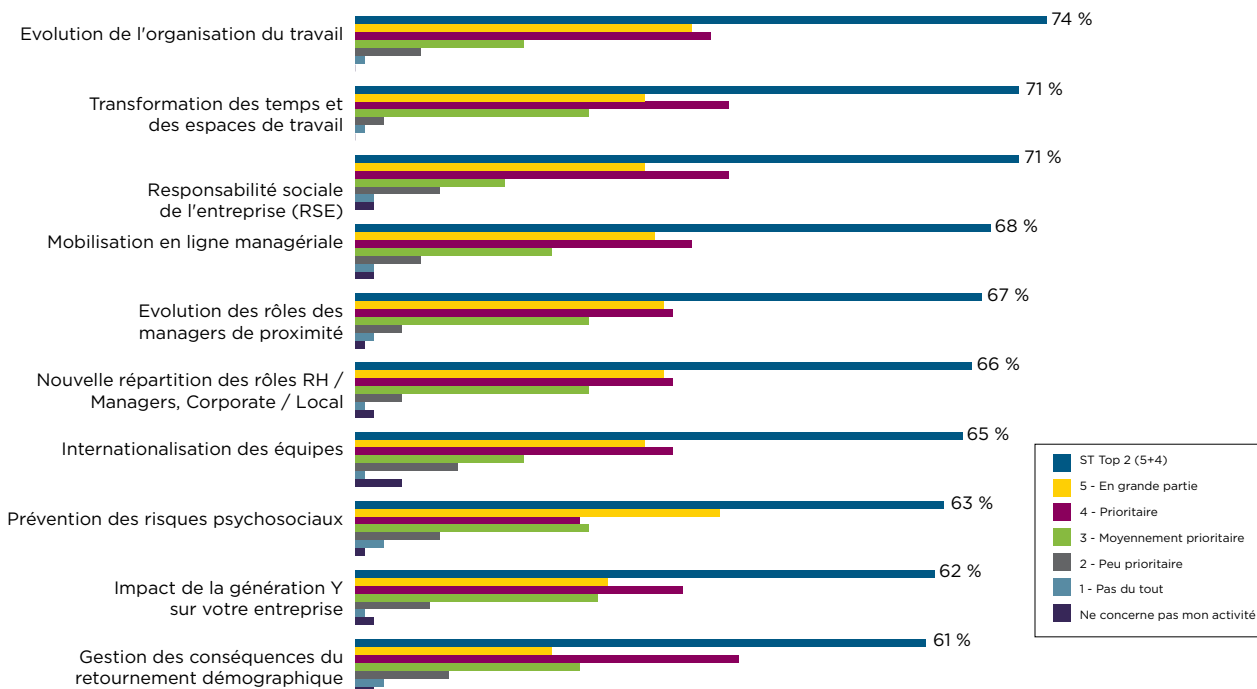
QUELS SONT LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE VOTRE POLITIQUE RH ?

En 2012, l'attrait et la rétention des talents se situe en 1^{ère} position à 76 % (en 2^{ème} position en 2011). L'amélioration de l'appui apporté aux managers opérationnels est en 2^{ème} position à 74 % (en 5^{ème} position en 2011). Et l'amélioration de la gestion des compétences arrive en 3^{ème} position à 74 %. L'innovation et la croissance sont étroitement liées aux salariés les plus talentueux. L'un des principaux défis des entreprises consiste à détecter, attirer et faire progresser les talents. Les politiques de gestion des compétences sont indispensables pour anticiper les besoins des entreprises et ajuster les compétences des salariés.



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

En 2012, l'évolution de l'organisation du travail est en 1^{ère} position à 74 % (en 3^{ème} position en 2011). La transformation des temps et des espaces de travail se situe en 2^{ème} position avec 71 % (en 9^{ème} position en 2011). Et la RSE est en 3^{ème} position à 71 % (alors qu'elle était en 1^{ère} position en 2011). Les réorganisations sont une préoccupation récurrente des DRH, en particulier sous l'effet de la globalisation des entreprises et de l'essor des nouvelles technologies. Sous la pression de la société civile et des autorités politiques, la responsabilité sociale de l'entreprise demeure un enjeu important pour les DRH.

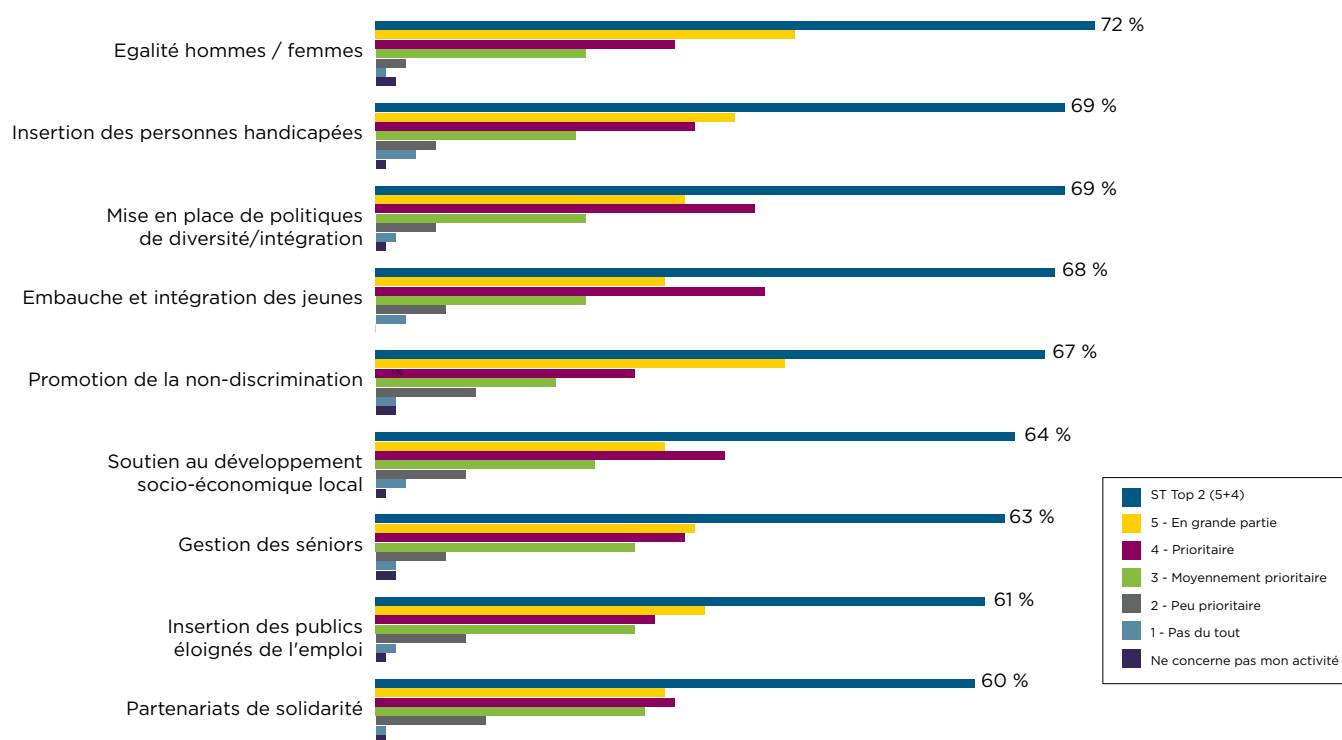


LES PRIORITÉS DE LA FONCTION RH

QUELLES SONT VOS PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RSE ?

Les priorités des DRH demeurent globalement les mêmes depuis quelques années.

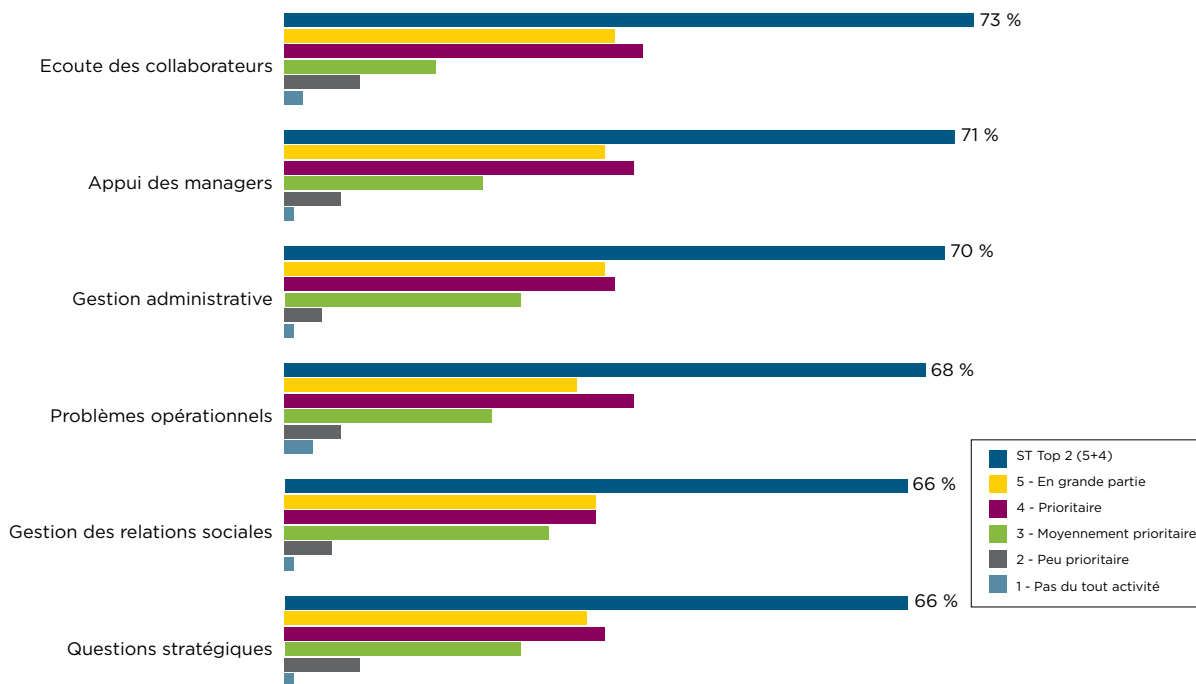
L'égalité hommes/femmes est la 1^{ère} priorité avec 72 %, suivie par l'insertion des handicapés et la mise en place des politiques de diversité/intégration, à 69 %.



LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

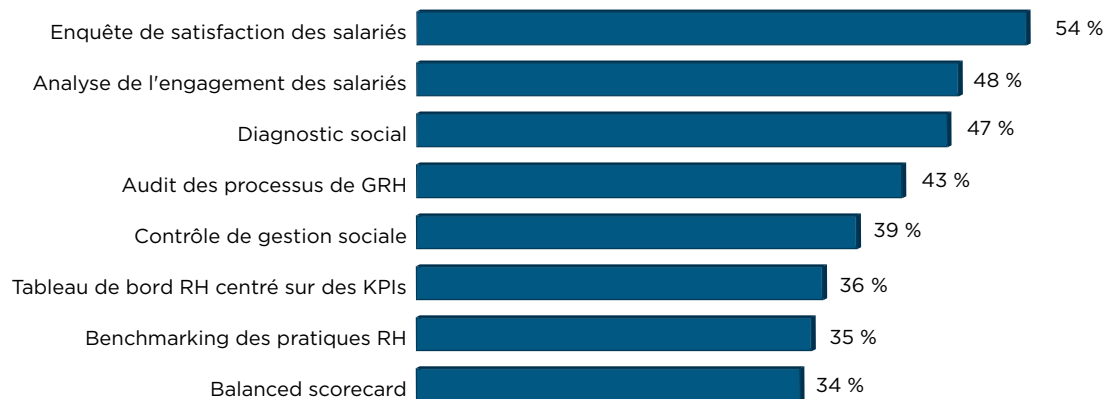
DANS VOTRE ENTREPRISE, LES MEMBRES DE LA FONCTION RH CONSACRENT LEUR TEMPS À... ?

En 2012, la fonction RH consacre en priorité son temps à l'écoute des collaborateurs, en 1^{ère} position (73 %), puis à l'appui des managers (71 %) et de la gestion administrative (70 %). Cette année, la gestion des relations sociales rétrograde en 5^{ème} position.



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

En 2012, l'enquête de satisfaction des salariés revient en 1^{ère} position à 54 % pour piloter la performance RH (comme en 2011). Cette démarche est suivie par l'analyse de l'engagement des salariés (48 %) et le diagnostic social (47 %).



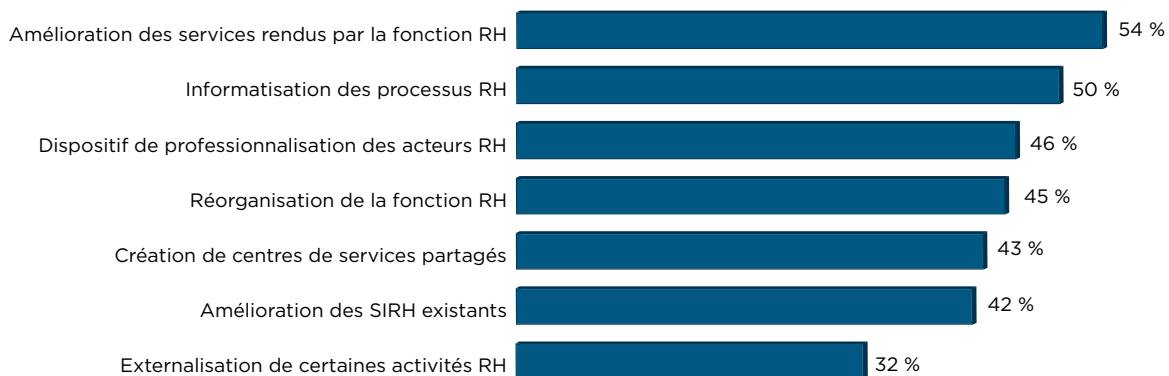
LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

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

En 2012, les trois moyens utilisés en priorité par la fonction RH pour améliorer sa performance sont :

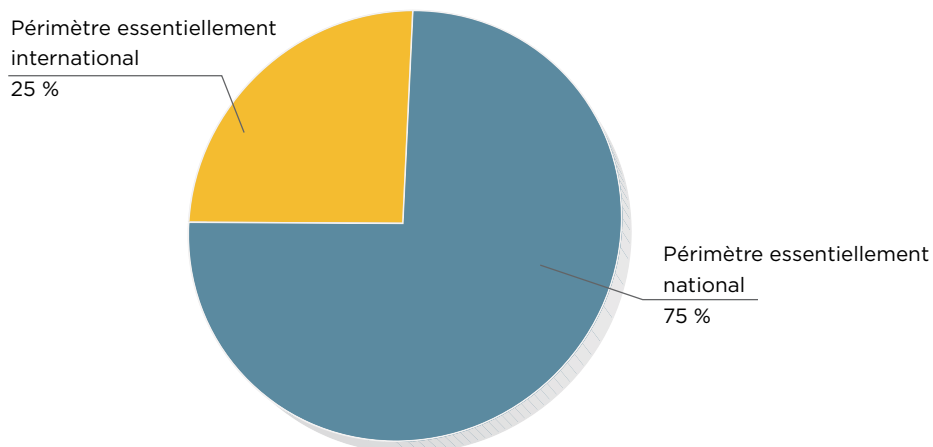
- l'amélioration des services rendus par la fonction RH, en 1^{ère} position à 54 %,
- l'informatisation des processus RH, en 2^{ème} position à 50 %,
- la professionnalisation des acteurs RH, en 3^{ème} position à 46 %.

En 2011, l'amélioration des SIRH existants était le 1^{er} levier d'amélioration de la performance de la fonction RH (6^{ème} position en 2012).



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

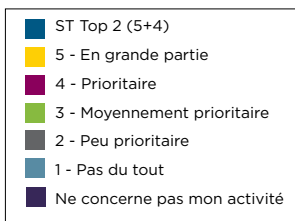
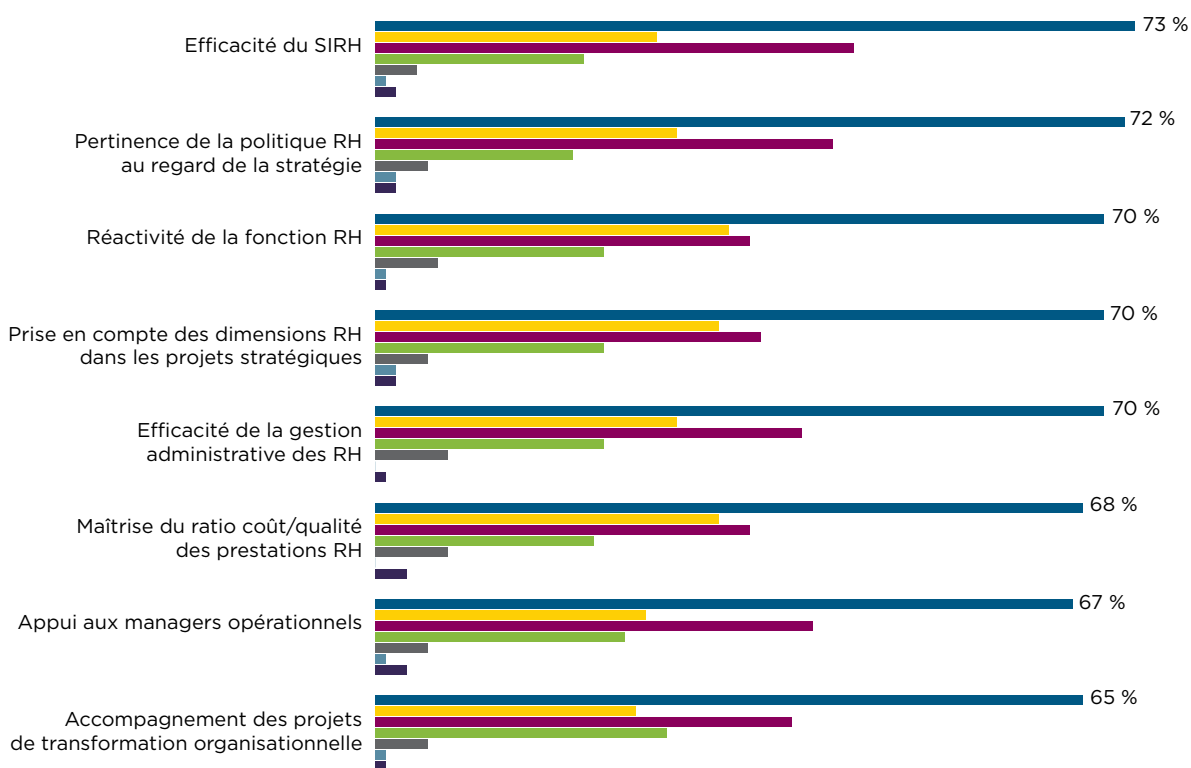
Pour les trois-quarts des entreprises interrogées, le périmètre d'intervention et de responsabilité RH reste national.



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

Parmi les critères d'évaluation de la fonction RH, le plus significatif est l'efficacité des SIRH, avec 73 %. Il est suivi par la pertinence de la politique au regard de la stratégie de l'entreprise, avec 72 %. Puis, à égalité en 3^{ème} position, trois critères d'évaluation se succèdent : la réactivité de la fonction RH, la prise en compte des dimensions RH dans les projets stratégiques et l'efficacité de la gestion administrative des RH.

Ces résultats confirment que l'une des priorités de la fonction RH a été la recherche d'une plus grande efficacité, d'une professionnalisation accrue et d'une adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, le besoin de systèmes d'information performants n'a cessé de se renforcer.



3

**TOUT SE
TRANSFORME**

BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012

TÉMOIGNAGES



NATALIE BICKFORD

DRH, SERVICES SUR SITE, EUROPE. **SODEXO**

" LA FONCTION RH JOUE UN RÔLE CENTRAL ET STRATÉGIQUE DANS LA TRANSFORMATION DE SODEXO. "

IL Y A À PEINE TROIS MOIS, NATALIE BICKFORD ÉTAIT NOMMÉE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES EUROPE DE SODEXO, LE NUMÉRO UN DE LA RESTAURATION COLLECTIVE ET DES SERVICES D'ENTRETIEN DES LOCAUX. AUJOURD'HUI, ELLE ÉVOQUE COMMENT LA MAISON-MÈRE, BASÉE À PARIS, A CHOISI DE PLACER SES 141 500 EMPLOYÉS AU CŒUR DE SA STRATÉGIE D'ENTREPRISE, EN MISANT SUR LA FORMATION ET LA DIVERSITÉ.

LA CRISE FINANCIÈRE MONDIALE A-T-ELLE EU DES RÉPERCUSSIONS SUR VOTRE POLITIQUE EN MATIÈRE D'EMPLOI ?

Nos objectifs à dix ans ont été fixés il y a cinq années, alors que nous décidions de faire des RH un levier de compétitivité majeur. Ces objectifs restent à ce jour les mêmes. En tant que leader des solutions de qualité de vie, nos employés sont au centre de notre succès économique. Notre performance tient en grande partie à la manière dont nous gérons, recrutons et formons nos 421 000 collaborateurs à travers le monde. 90% de nos employés sont chaque jour en contact direct avec nos clients et consommateurs. Ils sont donc essentiels au maintien de la satisfaction de nos clients.

COMMENT LA FONCTION RH PERMET-ELLE À SODEXO D'ÉVOLUER ?

Sodexo est en pleine métamorphose : de simple groupe de services de restauration, nous sommes en passe de devenir un prestataire multiservices, délivrant non seulement nos services de restauration traditionnels, mais également d'autres services de qualité de vie, incluant la gestion, l'entretien et la maintenance des locaux. La fonction RH y joue un rôle stratégique : elle permet de cibler, d'attirer, de retenir et de motiver les employés disposant des compétences que nous recherchons.

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ?

Sans conteste le recrutement et la formation continue de nos employés, car ils sont au cœur de notre succès. Nous sommes conscients qu'un employé qualifié est plus à même de répondre aux besoins de nos clients, c'est pourquoi nous investissons énormément dans la formation. Au cours de l'exercice fiscal passé, nous avons formé 327 269 employés, soit l'équivalent de près de cinq millions d'heures de formation ! Cela représente une hausse de 12% par rapport à l'année précédente. Un autre enjeu réside dans l'atteinte de nos objectifs de diversité. Nous proposons nos services à plus de 75 millions de consommateurs, répartis dans 80 pays. Il est donc important que nous disposions d'une main d'œuvre reflétant la diversité de nos clients, afin de mieux appréhender leurs besoins. Nous nous concentrons sur cinq domaines : la parité, l'emploi des seniors, les minorités, les personnes présentant des handicaps et la communauté LGBT. Au cours des cinq dernières années, le pourcentage de femmes occupant des postes classés dans le top 300 est passé de 16% à 23%. Notre objectif est d'atteindre 25% d'ici 2015. Sodexo a également lancé une campagne baptisée « Spirit of Inclusion » - autrement dit, l'esprit d'appartenance - ciblant les 6500 managers que comptent les douze pays européens dans lesquels nous sommes implantés, et parmi lesquels figurent l'Allemagne, la Finlande et la Russie.

COMMENT PARVEZ-VOUS À INSTAURER UN ESPRIT D'ENGAGEMENT PARMİ VOS EMPLOYÉS ?

Nous savons qu'un employé motivé saura satisfaire les besoins de nos clients. Mais cet engagement ne se limite pas aux ressources humaines. Il est même avant tout un important outil de gestion pour les managers. C'est pour cette raison que les bonus de nos managers sont calculés, entre autres, sur le niveau d'engagement de leurs équipes. En 2012, nous avons mené notre quatrième enquête portant sur l'engagement de nos collaborateurs. Nous avons interrogé près de 130 000 employés, répartis dans 60 pays. Ce taux d'engagement, qui mesure à la fois la satisfaction de nos collaborateurs et leur motivation, est un indicateur clé de la performance d'une entreprise et un enjeu stratégique pour Sodexo, puisqu'il nous permet de continuer à être l'une des entreprises mondiales les plus appréciées de leurs employés. Cette année, le taux d'engagement au niveau européen a atteint 46%, soit deux points de plus qu'en 2010. Les hausses les plus notoires ont été rapportées en France, en Espagne, en Italie, en Pologne et en République Tchèque. Notre taux de rétention est quant à lui passé de 78% en 2011 à 81% en 2012. Cette enquête sur l'engagement nous permet de mieux appréhender les besoins et les attentes de nos employés, et de mettre en lumière nos forces et nos axes d'améliorations.



MARIE-FRANÇOISE DAMESIN

DRH GROUPE. RENAULT

" L'ENGAGEMENT N'EST JAMAIS AUSSI FORT QUE LORSQUE CHACUN A UNE VISION CLAIRE DE SA CONTRIBUTION ET LE SENTIMENT QU'ON SE PRÉOCCUPE DE LUI. "

DANS UN SECTEUR CONFRONTÉ AUX PIRES DIFFICULTÉS EN EUROPE, LA DRH DE RENAULT DÉPLOIE LE VOLET RH DU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE, RENAULT 2016 - DRIVE THE CHANGE. ENTRE SIMPLIFICATION, RÉFÉRENTIEL DE MANAGEMENT ET GESTION DES COMPÉTENCES, TOUT EST MIS EN ŒUVRE POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS.

QUELLE PLACE TIEN L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DANS UN CONTEXTE AUSSI DUR EN EUROPE ?

Le maintien de l'engagement des collaborateurs est crucial dans ce contexte. Plus que dans toute autre période, nous avons besoin de la mobilisation de l'ensemble des salariés pour surmonter la crise qui secoue notre industrie en Europe. Cette mobilisation est aujourd'hui favorisée par l'établissement d'un objectif commun - l'atteinte d'un free cash-flow positif en fin d'année - qui, au-delà du plan stratégique, permet un alignement de toutes les décisions prises dans l'entreprise.

UNE CAPACITÉ QUI SUPPOSE UN CLIMAT SOCIAL APAISÉ ?

Oui et qui est donc propre à chaque Groupe. Chez Renault, la capacité de mobilisation et le fort engagement des salariés prennent racine dans une culture d'entreprise, riche de 114 ans d'histoire et de crises surmontées ! Une culture faite de passion automobile, d'attention portée aux hommes et d'ouverture, comme en témoignent aujourd'hui notre alliance avec Nissan et nos partenariats avec Daimler et Avtovaz en Russie. Prenons l'exemple du Contrat social de crise de 2009, dans lequel les « cols blancs » renonçaient à une partie de leurs RTT pour financer le chômage partiel des « cols bleus ». Il me semble que ce dispositif est indissociable de la culture Renault, dans laquelle les notions de solidarité, d'efforts partagés, de défi commun tiennent une place particulière.

COMMENT LES DRH PEUVENT LA FAIRE PROSPÉRER ?

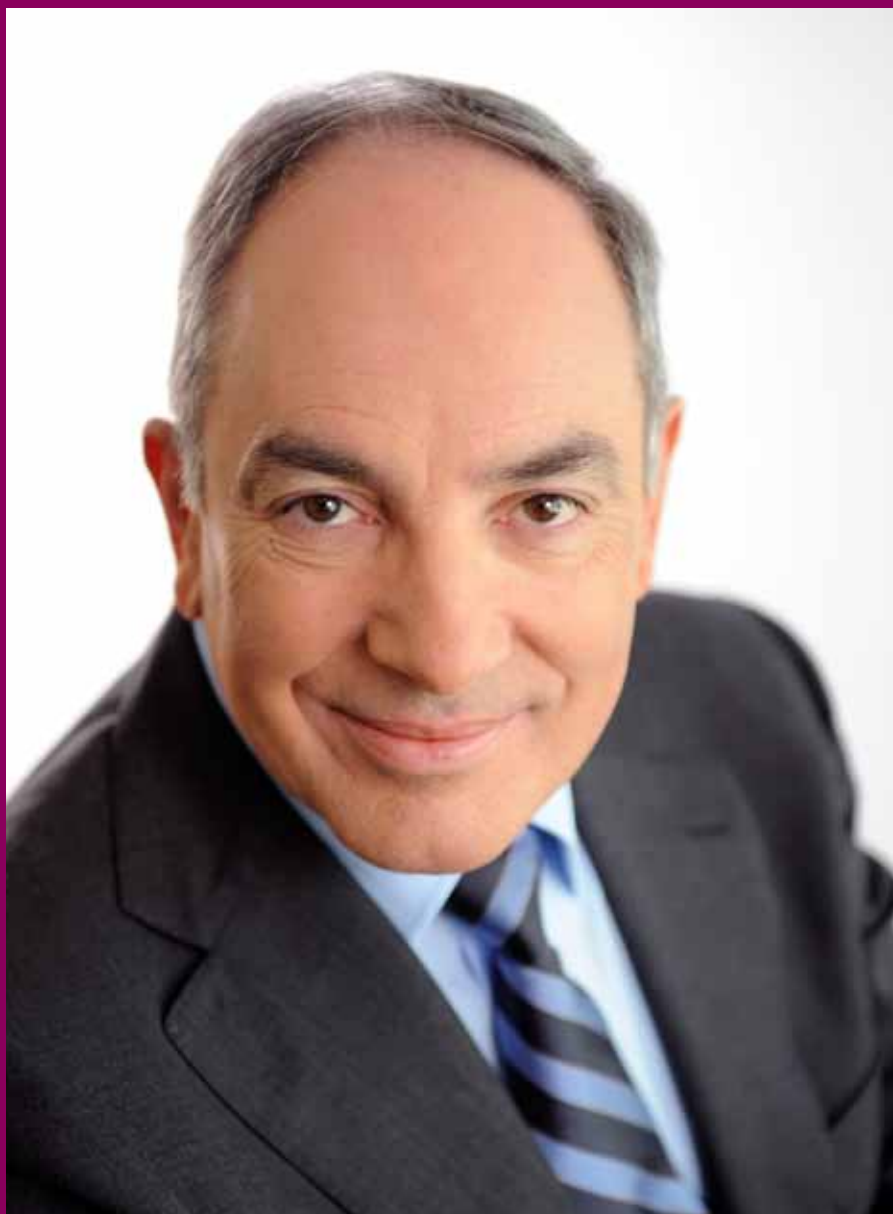
Notre rôle aux RH est de réunir les conditions les plus favorables à l'engagement des salariés. Notre conviction est que celui-ci n'est jamais aussi fort que lorsque chacun a une vision claire de sa contribution et le sentiment que l'on se préoccupe de lui - de ses conditions de travail au quotidien, du développement de ses compétences, de son évolution de carrière... Ces sujets sont au cœur du volet RH de notre plan stratégique, Renault 2016 - Drive The Change.

DANS LE DÉTAIL QUE PRÉVOIT CE PLAN ?

Pour soutenir la motivation des salariés, partout dans le monde, nous travaillons sur six axes prioritaires : la simplification de l'entreprise, l'amélioration de l'environnement de travail, la qualité du management à travers l'ancrage de notre référentiel de management dans les pratiques au quotidien. Nous travaillons également sur la gestion dynamique des compétences, la promotion de la diversité et la refonte de notre système de reconnaissance. L'ensemble de ces actions est animé par deux principes, qui sont je pense particulièrement attendus en période de crise : l'équité et la compétitivité.

COMMENT LA DRH ELLE-MÊME S'EST-ELLE MOBILISÉE POUR DÉPLOYER CE VASTE PROGRAMME ?

D'abord, la DRH est entrée au comité exécutif du Groupe, ce qui permet à la fois de mieux intégrer la dimension humaine dans les décisions stratégiques et d'associer plus étroitement les RH aux opérations. Ensuite, la DRH s'est réorganisée pour devenir plus globale, en décentralisant par exemple un certain nombre de décisions vers les régions et les pays, comme la détection des talents. Enfin, nous avons cherché à améliorer notre qualité de service auprès des employés en instituant le principe d'un seul interlocuteur RH identifié pour chaque collaborateur ou à travers la création des agences RH. Il s'agit d'espaces de proximité, ouverts à tous et conçus pour apporter des réponses directes et personnalisées aux salariés.



ALAIN GUILLOU

DRH. DCNS

" NOUS INVESTISSONS DANS NOTRE
POTENTIEL HUMAIN. "

TÉMOIGNAGE

HÉRITIER DES ARSENAUX CRÉÉS PAR RICHELIEU EN 1631, DCNS EST AUJOURD'HUI UN LEADER MONDIAL DU NAVAL DE DÉFENSE. POUR ACCOMPAGNER LES MUTATIONS ACTUELLES DU GROUPE, LA DRH MET EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES DU GROUPE ET RENFORCE SA CAPACITÉ À SE PROJETER À L'INTERNATIONAL.

QUELLE A ÉTÉ VOTRE PRIORITÉ DANS LA PÉRIODE RÉCENTE ?

Nous avons, parmi nos 12700 collaborateurs, une population d'ouvriers d'Etat (4700) qui détiennent des compétences clés pour l'entreprise. Cette population n'est plus renouvelée et connaît un nombre important de départs à la retraite dans les prochaines années.

Nous nous sommes donc attachés à mettre en place des dispositifs permettant de repérer les compétences clés et de faciliter leur transmission aux nouveaux collaborateurs : fiches de maintien de compétences, passerelles professionnelles entre métiers, projet d'université DCNS regroupant la totalité de nos formations techniques (institut des métiers) et manageriales, pour l'interne comme pour l'externe.

EN DEHORS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT, QUELS SONT LES ENJEUX RH DE LA MUTATION DE L'ENTREPRISE ?

L'entreprise se développe rapidement à l'international. Aujourd'hui, si la Marine nationale représente encore les deux tiers de notre activité, nous avons d'importants clients à l'export. Nous devons donc accompagner cette internationalisation du groupe en favorisant l'acquisition des connaissances, des compétences et des savoirs être nécessaires au travail dans un environnement multi-culturel.

Nous augmentons en effet sensiblement le nombre de nos expatriés (+170% prévu dans les deux ans) ainsi que celui des missions de longue durée à l'étranger dans le cadre des transferts de technologies.

DANS UN TEL DÉVELOPPEMENT, COMMENT PRÉSERVER LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

Pour une entreprise quadri-centenaire, la culture d'entreprise est un actif clé. Elle est le ciment qui nous a permis de réussir notre transformation et sur lequel nous nous appuyons pour mener à bien notre plan de croissance « Championship 2020 ».

Celui-ci prévoit le doublement de notre chiffre d'affaires à travers notre montée en puissance sur les nouveaux métiers des énergies marines renouvelables et du nucléaire civil. Nous venons d'ailleurs de lancer une grande consultation interne sur nos valeurs pour que chacun les ait à l'esprit dans ce nouveau défi.

COMMENT LA FONCTION RH ÉVOLUE-T-ELLE POUR ACCOMPAGNER CES CHANGEMENTS ? AVEC QUEL POSITIONNEMENT AUJOURD'HUI DANS L'ENTREPRISE ?

Nous investissons résolument dans notre potentiel humain. Parmi les autres directions de l'entreprise, il nous incombe en effet de porter une vision à très long terme puisque nous devons former et recruter en fonction des besoins qui seront ceux de l'entreprise, demain comme dans plusieurs années. De ce fait, nous avons renforcé notre positionnement dans la réflexion stratégique et devons peser, à l'avenir, plus encore en renforçant nos capacités d'anticipation et de prévision.



BRUNO METTLING

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, CHARGÉ DES RESSOURCES HUMAINES.
GROUPE ORANGE - FRANCE TELECOM

" ENCAISSER LES CHOCS
ÉCONOMIQUES SANS SACRIFIER
L'HUMAIN. "

ORANGE - FRANCE TELECOM A TIRÉ LES ENSEIGNEMENTS D'UNE HISTOIRE RÉCENTE DES PLUS DRAMATIQUES : IL FAUT SORTIR D'UNE VISION TROP FINANCIÈRE ET CENTRÉE SUR LES PROCESSUS POUR SE FOCALISER DAVANTAGE SUR L'HUMAIN ET LES MÉTIERS CŒUR. UNE CONVICTION QUI A STRUCTURÉ LA NOUVELLE DYNAMIQUE SOCIALE MISE EN ŒUVRE PAR LA DRH DU GROUPE.

QUELLE LECTURE FAITES-VOUS DES MOMENTS DIFFICILES TRAVERSÉS PAR LE GROUPE RÉCEMMENT ?

Au sortir des années 2000, l'entreprise était axée sur ses objectifs financiers et sur le tout numérique. Un modèle pertinent quand il s'agissait d'assainir la situation financière du Groupe et d'équiper la France en mobile et en internet mais qui le devenait moins à mesure que l'enjeu portait davantage sur la qualité de la relation client. Si les gens avaient bien vécu les transformations de l'entreprise, ils acceptaient moins les méthodes et le modèle très théorisé et « processisé ».

COMMENT AVEZ-VOUS FAIT POUR APAISER LE CLIMAT SOCIAL ?

Notre culture d'entreprise était abîmée en France et il ne suffisait pas de rappeler nos valeurs. Il n'était pas question non plus de régler le problème en passant rapidement à un autre sujet. Nous avons dû traiter chaque symptôme en profondeur en lançant un vaste chantier de refondation sociale autour de trois leviers : le modèle d'organisation du travail (décentralisation, proximité, management...) ; une vision centrée sur les hommes et les femmes mais aussi nos métiers cœurs, afin de renforcer la fierté d'appartenance ; un nouveau projet stratégique (Conquêtes 2015) ; un nouveau contrat social envoyé à tous les collaborateurs.

LA FONCTION RH, ELLE-MÊME, A-T-ELLE ÉVOLUÉ ?

Elle s'est évidemment transformée pour accompagner cette refondation. Au lieu de rester centrés sur l'informatisation de nos processus, nous avons renforcé la proximité et avons créé 200 emplois de proximité au sein de la filière RH ce qui a grandement contribué à améliorer le climat. Notre positionnement est celui de gardien du temps long et il est particulièrement stratégique pour tout Groupe souhaitant pouvoir encaisser les chocs économiques et concilier préférence économique et performance sociale.

QUELS SONT LES RÉSULTATS DE CETTE DÉMARCHÉ ?

Aujourd'hui, d'après notre baromètre social semestriel, la plupart des indicateurs sont au vert. Nous comptons par ailleurs 20 000 journées d'absentéisme en moins cette année. L'entreprise est donc dans les meilleures dispositions, solide et refondée, pour affronter les défis économiques qui se posent à elle en France et ailleurs. L'engagement, la motivation et la culture d'entreprise sont à nouveau des sujets sur lesquels nous allons pouvoir capitaliser tout en restant très vigilants car nous restons fragiles et les risques de déstabilisation de l'image de l'entreprise sont réels.

A QUELS RISQUES FAITES-VOUS RÉFÉRENCE ?

Nos collaborateurs ont une culture qui est à la fois publique et privée. Quand l'un d'eux agresse verbalement une employée de la SNCF et que l'information est reprise en boucle par tous les médias et les réseaux sociaux, leur émotion est naturellement très vive. Il faut être conscients de ce pouvoir d'interpellation et de déstabilisation via des réseaux sociaux par exemple même s'il ne fait aucun doute qu'ils peuvent également contribuer, comme le fait notre réseau social d'entreprise piazza, à remettre les femmes et les hommes au cœur de l'entreprise en recréant du lien.

4

TOUT SE TRANSFORME

BAROMÈTRE RH ET TRANSFORMATION 2012

AVIS D'EXPERTS



GILLES ASCIONE

DIRECTEUR ASSOCIÉ, PRACTICE CONDUITE DU CHANGEMENT. **CSC**

" LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MÉTIERS ET L'APPARITION DE NOUVEAUX USAGES REPOSENT LARGEMENT SUR L'ÉVOLUTION DU POSTE DE TRAVAIL. "

LES ENTREPRISES DOIVENT INTÉGRER DANS LE SYSTÈME D'INFORMATION LES NOUVEAUX USAGES DU POSTE DE TRAVAIL. DES PROJETS PARTICULIÈREMENT COMPLEXES ET QUI RÉCLAMENT UN PILOTAGE GLOBAL.

COMMENT DÉFINIR LA PROBLÉMATIQUE « POSTES DE TRAVAIL » POUR LES ENTREPRISES ?

Les projets de refonte des postes de travail visent à doter les collaborateurs et éventuellement leurs partenaires de moyens fiables et modernes de traitement et d'échange d'informations. Ils répondent à des enjeux managériaux (évolution des usages des différents métiers, multiplication des fonctionnalités offertes aux collaborateurs), techniques (intégration d'objets virtualisés, ouverts, mobiles et disponibles dans un environnement global) et économiques (diminution des coûts informatiques). Le constat est donc que la problématique « postes de travail » est large et complexe et que, pour réussir, un projet de déploiement de postes de travail doit être porté avant tout par la transformation des usages, répondant en premier lieu à l'enjeu managérial.

COMMENT ILLUSTRER CETTE ÉVOLUTION DES USAGES FAVORISÉE PAR L'UTILISATION DES POSTES DE TRAVAIL ?

Le développement de la visioconférence et des réseaux sociaux d'entreprise qui créent de nouveaux comportements de travail, générant de l'efficacité et des économies, est un bon exemple de cette évolution. Dans le domaine bancaire, le travail en face à face avec le client est rendu possible grâce à la signature électronique. Autre illustration : le nombre croissant de salariés qui souhaitent utiliser leurs propres téléphones, ordinateurs portables ou tablettes dans l'environnement professionnel.

COMMENT VENDRE UN PROJET DE DÉPLOIEMENT DE POSTES DE TRAVAIL EN INTERNE ?

Pour assurer l'adhésion des futurs utilisateurs, il faut que le projet soit porté avant tout par les usages. Il doit montrer les avantages pratiques pour l'utilisateur : des moyens de communication adaptés, une suite bureautique modernisée, un accès facilité au système d'information en situation sédentaire comme en situation de mobilité, des coopérations externes facilitées avec les partenaires de l'entreprise ou de la collectivité, un accès facilité aux catalogues de services,...Il faut surtout donner une image de marque forte au projet de déploiement. Cela passe par une certaine dose d'innovation dans la mobilisation des futurs utilisateurs : stands de démonstration, témoignages, implication de référents métiers, « serious games », ...

QUELS RÔLES DOIVENT JOUER LA DRH ET LA DSI ?

La DRH intervient pour s'assurer que les bonnes pratiques sont acquises, mesurer les courbes d'apprentissage, vérifier la conformité réglementaire pour certains usages tels que le télétravail... La DSI a un rôle de conseil/expert au service des métiers : coordination des acteurs de la mobilité (éditeurs, intégrateurs technologiques, outsourcing, opérateurs de services), connexion des outils pour un usage « business », promotion des interfaces fédératrices. Dans le cas de l'introduction d'outils personnels par le salarié, la fonction informatique doit industrialiser les processus et garantir la performance, la sécurité et l'évolutivité.

EN CONCLUSION, COMMENT RÉUSSIR UN PROJET DE CE GENRE ?

D'abord et encore, partir de l'évolution des usages. Mettre aussi en place un pilotage de projet global, favorisant un étroit partenariat entre les utilisateurs représentant les métiers, les enjeux stratégiques de l'entreprise et la dimension technologique portée par le système d'information



OLIVIER DEVIN

DIRECTEUR ASSOCIÉ DE LA PRACTICE RH ET SIRH. **CSC**

" L'EXTERNALISATION, UN MOTEUR PERFORMANT DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES AGILES CENTRÉES SUR LEUR CŒUR DE MÉTIER. "

AVEC LE TEMPS, L'EXTERNALISATION EST DEVENUE UN PUISSANT LEVIER DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE. A CONDITION DE CONSIDÉRER CHAQUE PROJET COMME STRATÉGIQUE ET DE NE PAS SOUS-ESTIMER LES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE.

QUELLE PLACE PREND HABITUELLEMENT L'EXTERNALISATION DANS LES PROJETS DE TRANSFORMATION ?

L'externalisation figure depuis une dizaine d'années parmi les préoccupations des DRH et des DSI. Jusqu'à récemment, l'approche était assez dogmatique et réductrice. Dogmatique parce que l'externalisation avait ses « pro » et ses « anti », et qu'elle était cantonnée à certains domaines considérés par les directions métiers comme non stratégiques. Réductrice parce qu'elle consistait le plus souvent en une comparaison des coûts internes et externes.

ET AUJOURD'HUI ?

Le temps des approches dogmatiques semble aujourd'hui révolu et, même si la réduction des coûts demeure évidemment une dimension importante de ces projets, elle n'est plus la seule. L'externalisation est, d'ailleurs, présente dans quasiment tous les projets de transformation même s'ils n'en portent pas le nom (optimisation, reengineering, réduction des coûts...). Dans un contexte de crise et de rupture par rapport aux organisations et aux marchés, elle apparaît comme un moteur performant de la transformation des entreprises, offrant de l'agilité et permettant de se « centrer » sur leur cœur de métier.

QU'EST-CE QUI EXPLIQUE CETTE ÉVOLUTION ?

Le recul sur les expériences est désormais suffisant et l'offre s'est diversifiée. Il existe toute une palette d'outils, depuis le stockage des données dans le cloud jusqu'à l'externalisation d'une partie complète de l'organisation, en passant par des offres SaaS (« software as a service ») permettant d'acheter du service à la demande et ainsi que de réduire les délais de mise en place d'outils complexes. Ces offres de services à la demande, en autorisant un accès rapide à l'information, répondent à l'accélération du temps qui imprègne tous les projets DRH ou DSI.

QUE FAUT-IL SAVOIR AVANT DE SE LANCER ?

Ce sont des projets de transformation à part entière et qu'il faut gérer comme tels, sans en négliger le moindre aspect. L'erreur pour une entreprise serait de gérer ce projet, en se reposant uniquement sur le prestataire et en s'exposant sur la durée du service à une dégradation des coûts ou de la qualité. Il faut le cas échéant intégrer des spécialistes de la transformation à ces projets.

En outre, il faut considérer chacun de ces projets comme stratégiques et n'externaliser que des processus « stables » ou ayant donné lieu à une stabilisation. Cela implique des projets de simplification et/ou d'harmonisation qui sont à réaliser en amont. Enfin, Il ne faut pas oublier non plus qu'en contrepartie des gains, il faut « comprendre » et accepter de rentrer dans le modèle associé à l'offre de service. L'époque du « tout » spécifique n'est plus privilégiée.

QUELLES PRÉCAUTIONS FAUT-IL PRENDRE ?

Ces projets ne sont pas toujours simples à mettre en œuvre. Comme toujours, il faut bien cadrer le besoin et les gains attendus mais il faut aussi ne pas négliger la composante très forte en matière de gestion humaine. Les aspects sociaux en particulier et l'accompagnement du changement sont particulièrement forts car même si l'objectif n'est pas nécessairement la réduction des ETP, l'inévitable modification des manières de travailler peut être anxiogène. Enfin, la relation avec les prestataires doit se construire dès le début et être pilotée dans le temps, y compris dans sa phase récurrente de production. En d'autres termes, il faut contractualiser de manière très précise et mettre en place une équipe qui gère la relation lors du projet, mais également tout au long de la prestation. Cette équipe se doit d'être garant des engagements des différents acteurs...



MARYSE LECA

PARTNER, RESPONSABLE DE LA PRACTICE CONDUITE DU CHANGEMENT. **CSC**

" NOUVELLES ATTENTES, NOUVEAUX USAGES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION D'ENTREPRISE. "

LES ENTREPRISES DOIVENT S'ADAPTER TOUJOURS PLUS RAPIDEMENT AUX CHOCS À RÉPÉTITIONS ET AUX NOUVELLES ATTENTES. CETTE QUÊTE D'AGILITÉ PASSE AUSSI PAR L'ADOPTION DE NOUVEAUX USAGES EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS.

COMMENT PERCEVEZ-VOUS LA DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ?

Les entreprises doivent se transformer, innover et devenir plus agiles pour s'adapter au contexte de crise. Une question importante qui se pose à elles porte sur la révision du mode managérial. Celui-ci doit, en effet, évoluer puisque, dans les nouvelles organisations, les managers n'ont plus forcément la même proximité avec leurs équipes. Par ailleurs, il leur faut répondre aux attentes des nouvelles générations. Celles qui sont nées avec le web et disposent chez elles d'outils qu'elles imaginent difficilement ne pas retrouver au travail.

QUELLES SOLUTIONS PRIVILÉGIENT-ELLES ?

La mise en œuvre de nouveaux outils collaboratifs et de mobilité apporte une première réponse à l'évolution du modèle opérationnel. Celle-ci, tout en rendant possible la collaboration distante, pose également cette question de la culture managériale. La mise en place d'un réseau social d'entreprise, par exemple, favorisera le développement de communautés au détriment des lignes hiérarchiques traditionnelles. D'une manière générale, ces outils qui estompent les frontières temporelles et géographiques peuvent favoriser la création de valeur à condition que les managers adaptent leur manière de communiquer et de mobiliser leurs collaborateurs.

DANS QUEL SENS DOIVENT ÉVOLUER CES PRATIQUES ?

L'ensemble des processus managériaux doit être repensé pour le monde 2.0. Un monde dans lequel l'expertise n'est plus solitaire mais partagée par tous. Un monde où l'information est mise à disposition de tous les collaborateurs de manière instantanée. Un monde où les nouveaux usages conditionnent la transformation de l'organisation. Pour les managers, le challenge un peu paradoxal consiste à devoir apprendre à travailler à distance tout en renforçant autant que possible la proximité avec les équipes. Il s'agit de bâtir une culture managériale autour de ces évolutions.

QUEL RÔLE PEUVENT JOUER LES DRH ?

Elles doivent favoriser l'émergence de cette culture du changement à travers notamment la mise en place de parcours de professionnalisation adaptés. Ces derniers devront donner aux managers les outils et les compétences leur permettant de réinventer leurs pratiques en matière de délivrance de l'information et de mobilisation des équipes. Elles doivent aussi mettre en place des nouveaux processus de détection et d'intégration des recrues qui auront les compétences utiles dans un environnement professionnel où l'essentiel de la valeur naît de la collaboration. En tout cas, c'est une formidable opportunité pour les DRH d'enrichir leur catalogue de services vis-à-vis des Métiers.

LES OUTILS RH ÉVOLUENT-ILS EUX AUSSI ?

Oui, car dans ce nouveau contexte, les collaborateurs doivent pouvoir accéder aux applications n'importe quand et n'importe où. Ce qui s'applique aussi à la formation où, de plus en plus, la notion de service à la demande prend le pas sur la logique présentielle. Plus fondamentalement, le modèle traditionnel de motivation et de formation s'essouffle et pour mobiliser et attirer les talents, les DRH doivent s'appuyer sur des solutions innovantes comme les « serious games » et les jeux d'entreprise... Ces techniques ludiques sont plébiscitées par les jeunes générations, permettent de simuler aisément les nouveaux rôles et accélèrent l'adhésion aux enjeux de la transformation d'entreprise.

BAROMÈTRE RH
ET TRANSFORMATION 2012
TOUT SE TRANSFORME



SIÈGE RÉGIONAL

Immeuble Balzac

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

Belgium

Corporate Village
Leonardo Da Vincilaan 3
1935 Zaventem
Tel: +32 (0) 2 714 71 11

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 Dono 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 - 5ª 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 ».