

# Introduction

Cet ouvrage est né de deux constats :

- il n'existe pas de travaux comparant les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) de nos grandes entreprises, mais seulement des analyses éparpillées sur telle ou telle dimension (enquêtes de rémunération, dépenses en formation, recrutement de jeunes diplômés...), rien de véritablement global ;
- les entreprises du CAC40 sont plus connues et plus médiatisées comme en attestent les grandes enquêtes, les articles des journalistes économiques, les références utilisées par les grands cabinets de conseil...

Nous avons donc souhaité produire une photographie du management des ressources humaines dans les grandes entreprises du SBF120 (Société des Bourses Françaises). Cette approche élargit la palette d'investigation scientifique et introduit une plus grande diversité des données.

Cet ouvrage résulte également des interrogations fréquentes que nous posent les entreprises en matière de *benchmarking* et de prospective. Nous sommes habituellement sollicités en tant qu'enseignants-chercheurs et consultants de direction générale pour effectuer et fournir des « mises en perspective », des « analyses contrastées », des « positionnements relatifs », des « impressions commentées » sur « comment font les autres » ! C'est avec un œil impartial et détaché de la pratique quotidienne que nous proposons ici nos différents regards où l'illustration a été au centre de nos préoccupations.

À ce titre, il s'agit d'un véritable exercice de bilan, de comparaisons et de prospective.

S'il s'agit d'un exercice de *benchmarking*, nous avons voulu éviter toute démarche de *rating* ou de notation des entreprises. Il serait extrêmement présomptueux de vouloir mesurer la qualité d'un management des ressources humaines dont les effets touchent des milliers de collaborateurs qu'il aurait fallu interroger.

*Pourquoi les entreprises du SBF120 ?*

Notre expérience de l'analyse des pratiques du CAC40 nous a conduit à étendre notre échantillon à des entreprises de secteurs plus variés, de taille différente et ayant fait des choix organisationnels et stratégiques différents. En choisissant les entreprises du SBF120, nous avons affaire à un groupe insécable et un référentiel classique, commode et progressivement passé dans le vocabulaire commun. Rappelons que cet indice boursier est composé à partir des cours des actions du CAC 40 et de celles de 80 entreprises du premier et du second marché. Créé en 1990, il est régulièrement calculé depuis avril 1994.

Nous pensons que cet ensemble des entreprises les plus capitalisées regroupe des pratiques particulièrement avancées, innovantes ou précurseurs de changements à venir à plus grande échelle. C'est une base d'observation privilégiée pour procéder à des états des lieux tout comme à des exercices de prospective.

Nous avons souhaité réunir et diffuser des informations utiles à tous ceux qui travaillent pour elles, qui souhaitent les rejoindre ou qui s'y intéressent de plus en plus. En particulier, nos contacts réguliers avec des analystes financiers montrent combien la dimension humaine et sociale (pré)occupent une place croissante dans leurs évaluations.

#### *Pourquoi débusquer les meilleures pratiques RH ?*

L'enquête que nous avons menée ne s'apparente aucunement à un exercice visant à mettre en lien les performances financières et les performances sociales, surtout pendant cette période de référence (2003-2005) où les fondamentaux boursiers et financiers ont été aussi chahutés. Notre projet a consisté à répertorier des politiques de GRH communes et divergentes, des pratiques originales, des outils nouveaux, des systèmes de gestion satisfaisant l'ensemble des parties prenantes... en somme tout ce qui attire l'attention du professionnel R.H. qui s'intéresse aux évolutions innovantes dans sa profession. Au-delà des spécialistes, nous sommes marqués par le souci des dirigeants de pouvoir justifier en permanence que leur entreprise a bien « une longueur d'avance » et un potentiel d'innovation sur ses concurrents.

Les entreprises ne sont pas toutes nommées à l'occasion de l'évocation de chaque politique de GRH : le sujet n'a peut-être pas été évoqué lors des entretiens ou il n'est pas ressorti comme une caractéristique saillante. Inversement, le nombre de fois où une entreprise est citée ne signifie pas qu'elle dispose du système de GRH nécessairement le plus avancé. Ceci indique soit qu'elle illustre de façon particulièrement pertinente une pratique de GRH donnée, soit que l'entreprise est innovante dans un grand nombre de domaines.

#### *Quelle méthodologie ?*

Les étudiants du CIFFOP ont mené des enquêtes affinées dans le cadre d'un travail pédagogique. Ils ont conduit des entretiens avec des personnes rencontrées en interne ou en externe (experts...), utilisé des sources diverses, les ont recoupées et ont finalement préparé les fiches signalétiques de la seconde partie de l'ouvrage. Sous la direction de leurs DRH-tuteurs et des professeurs du CIFFOP, les connaissances recueillies (revues en fonction de l'actualité économique et sociale) ont fait l'objet de débats et de choix de présentation.

On ne trouvera aucun propos visant à critiquer nominativement telle ou telle entreprise car ce sont les voies de progrès qui ont guidé notre intérêt scientifique. Soucieux du respect des données, nous avons souhaité que celles des entreprises qui le désiraient puissent relire et corriger les informations les concernant.

#### *Quelle période de référence ?*

Les lecteurs noteront des entrées-sorties. Nous présentons nos excuses aux entreprises entrantes dont l'arrivée dans le groupe des membres du SBF120 n'a pu être, par définition, anticipée. Nous avons aussi souhaité présenter les données relatives aux entreprises sortantes qui demeurent évidemment de très grandes entreprises, passionnantes pour notre démarche.

La vie des entreprises est bouillonnante et des changements majeurs se produisent en permanence. S'ils rendent obsolètes certaines données, les analyses générales et les tendances dégagées demeurent justes.

*Comment lire cet ouvrage ?*

Le lecteur peut envisager cinq modes de lecture différents :

- une approche exhaustive suivant la progression des chapitres de la première partie, des fiches de synthèse de la deuxième partie et de la quarantaine de monographies de la troisième partie ;
- une approche thématique conduit à exploiter les contenus des treize chapitres de la première partie, consacrés aux grandes thématiques de la GRH : 1) l'environnement stratégique, 2) la dirigeance, 3) les messages en matière de RH, 4) la fonction RH, 5) la culture d'entreprise et la conduite du changement, 6) le développement durable, 7) l'internationalisation, 8) le recrutement, 9) la rémunération, 10) les carrières et la formation, 11) l'université d'entreprise, 12) les relations sociales et 13) les systèmes d'information RH ;
- une approche par entreprise invite à parcourir directement la deuxième partie. Chaque entreprise y est présentée sous la forme d'une fiche signalétique dont la structure est identique pour les 116 entreprises ;
- une approche d'expertise permet également d'obtenir une compréhension fine de 39 entreprises qui présentent des pratiques et des politiques particulièrement intéressantes et qu'elles ont accepté de partager. Chacune des monographies donne un accès plus intime au fonctionnement de l'entreprise ;
- une approche de type *executive summary*/synthèse pour dirigeants. Chaque fin de chapitre fournit également une liste de « Points-clés » pour guider la réflexion et l'action.

Que le lecteur puisse faire de cet ouvrage la lecture la plus fructueuse possible ! Nous accueillons avec plaisir toute remarque ou avis qu'il aimerait partager avec nous.

Frank Bournois (frank@bournois.com)

Sébastien Point (s.point@free.fr)

Jacques Rojot (rojot@wanadoo.fr)

Jean-Louis Scaringella (jlscaringella@ccip.fr)

CIFFOP