



La Baule
25 et 26 juin 2012

Atelier A1

Cartographie des risques RH: les apports pour l'entreprise





La Baule
25 et 26 juin 2012

Intervenants

Christian Vie



Directeur Groupe RH Stratégie, Metrics et Gestion de projet

Bruno Dunoyer de Segonzac



Directeur Audit, Gestion des Risques

Hélène Dufour



Directrice Associée

Modérateur

Martine Verdeau



Responsable Juridique Assurances





La Baule
25 et 26 juin 2012

Sommaire

1. Pourquoi réaliser une cartographie des risques RH?
2. Comment identifier les risques RH?
3. Comment valoriser les risques RH?
4. Livrables de la cartographie des risques RH
5. Apports de la cartographie des risques RH, bonnes pratiques et pièges à éviter





La Baule
25 et 26 juin 2012

Pourquoi réaliser une cartographie des risques RH?



■ **Présent dans 61 pays**

■ **Siège social à Paris**

■ **163000 collaborateurs** répartis entre salariés et distributeurs

■ **101 millions de clients**

■ **Trois grands domaines d'activité : l'assurance dommages (46%), l'assurance vie (34%) et la gestion d'actifs (20%).**

■ **Entreprise cotée en bourse (CAC 40)**

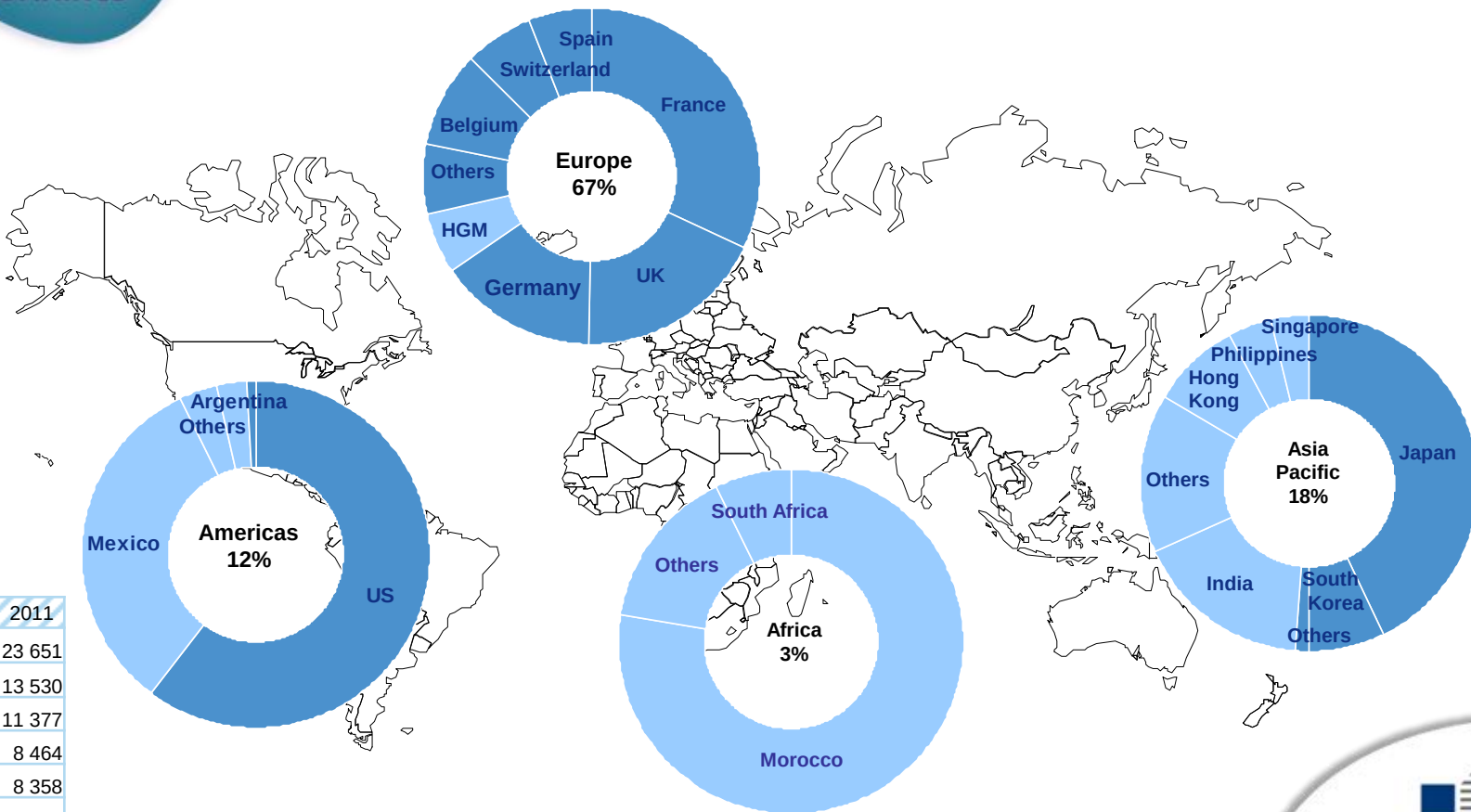
■ **1^{ère} marque mondiale d'assurance** pour la 3^{ème} année consécutive

■ **86 Milliards d'€ de revenus**

■ **Plus de 2500 professionnels RH à travers le monde**

Répartition des salariés: Marchés Matures et Emergeants

110 551* salariés au 31 décembre 2011



Top 7 countries	2011
France	23 651
UK	13 530
Germany	11 377
Japan	8 464
US	8 358
Belgium	6 894
Switzerland	4 842

■ Mature market

■ High Growth Market

*CDI

■ Le cœur de métier d'AXA est la gestion des risques

- Supprimer les risques financiers de nos clients
- Prendre en compte ces risques dans notre bilan
- Les transformer et/ou les transférer
- ... et générer du profit de cette activité



1. Mutualisation des risques
2. Diversification
3. Gestion active des risques

■ L'objectif de la gestion des risques:

- N'est pas d'empêcher le management de prendre des risques
- Mais de lui permettre de comprendre et de gérer au mieux les risques qu'il prend

L'attitude à l'égard des risques est souvent ambivalente



Contexte Solvency II

- Réglementation applicable aux entreprises du secteur de l'assurance de l'Union Européenne.
- 1er janvier 2014
- Principes économiques pour l'évaluation des actifs et des passifs.
- Fondé sur la mesure des risques
- Tableau de bord clair qui permettra au risk management de définir un niveau de capital requis et d'implémenter des procédures pour identifier, mesurer et manager les niveaux de risques.

L'évaluation des risques RH fait partie de la directive Solvency II

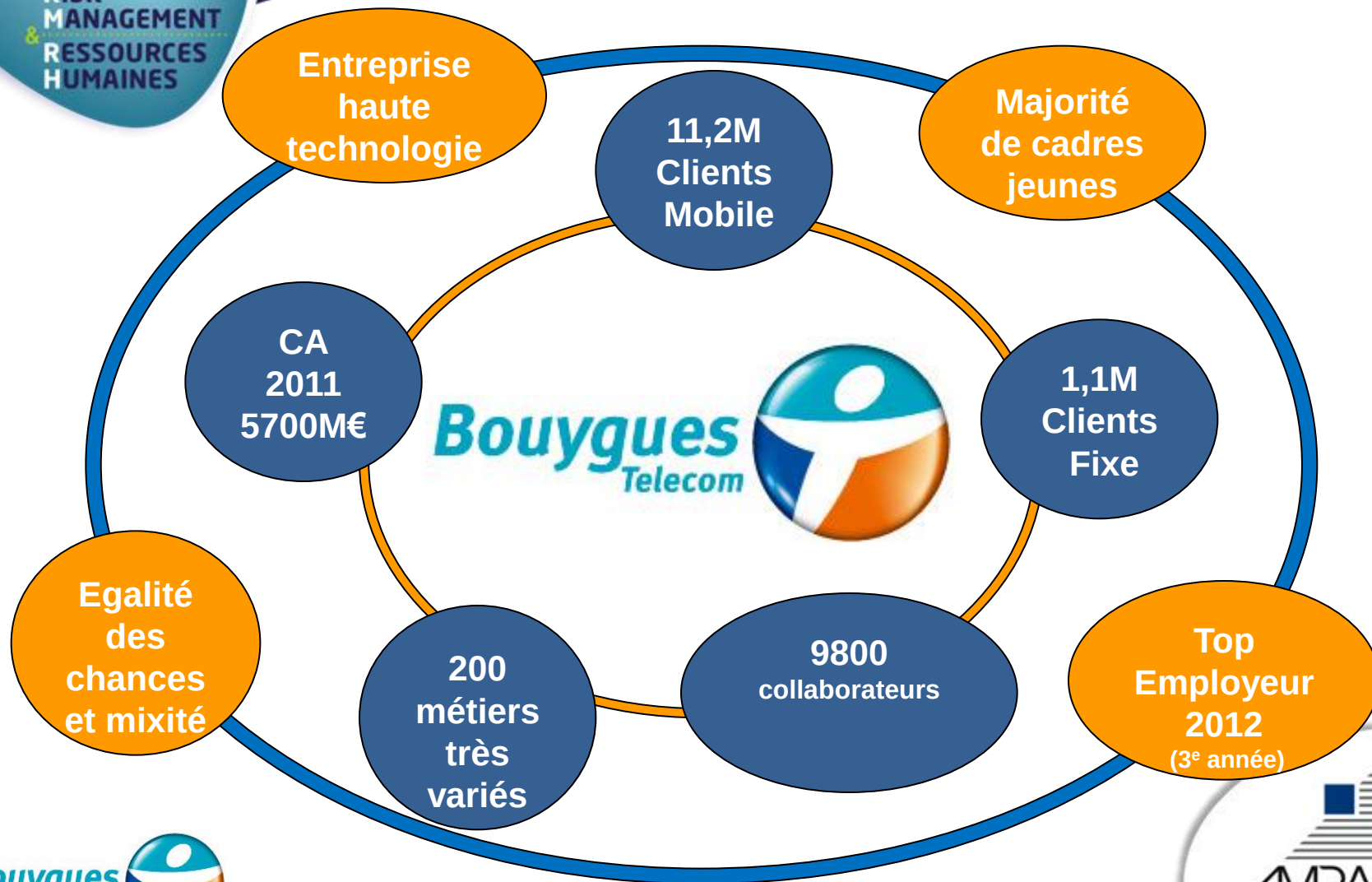
Pourquoi?

- Pour mieux identifier et anticiper les risques RH
- Pour mesurer les risques RH et répondre aux besoins réglementaires de SII et des agences de notation

Risk Chapters	Risk Categories
Financial Risks	Market Risk
	Credit Risk
	Liquidity Risk
P&C Insurance Risks	Reserve Risk
	Underwriting Risk
	Catastrophic Risk
Life & Savings Insurance Risks	Reserve Risk
	Underwriting Risk
	Catastrophic Risk
<u>Operational risks</u>	Internal Fraud
	External Fraud
	Employment practices & workplace safety
	Client, product & business practices
	Damages to physical assets
	Business disruption & system failure
	Execution, delivery & process management
Other risks	Strategic & regulatory risks
	Reputation risks

Comment?

- Alignement et intégration des données RH existantes
- Modélisation des principaux risques identifiés et évaluation de scénarios pour réduire ces risques



Le synopsis en 3 dates :

Mars 2012

Janvier 2012

Juillet 2011

Lancement des offres
B&You (100% web)

B&YOU
une idée de Bouygues Telecom



Arrivée de Free sur
le marché mobile

free
mobile

Kick off du

déploiement du réseau
mobile très haut débit de
Bouygues Telecom



- Une réduction significative des marges
 - Des investissements forts à maintenir (4G/fibre)
- => Une réduction des coûts à opérer en 2012

L'accompagnement RH à préparer / anticiper via, notamment,
l'élaboration d' une cartographie des risques



- Partager « en interne » sur les risques DRH
- Identifier et traiter les risques « prioritaires »
- Communiquer auprès des organes de gouvernance

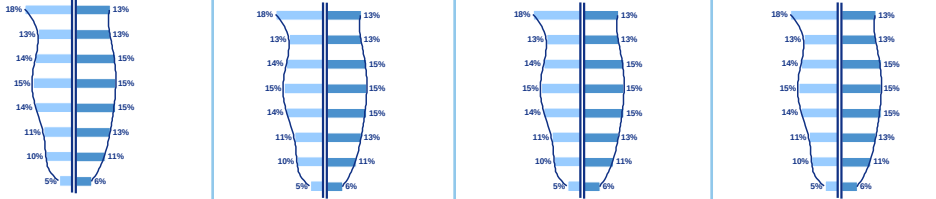
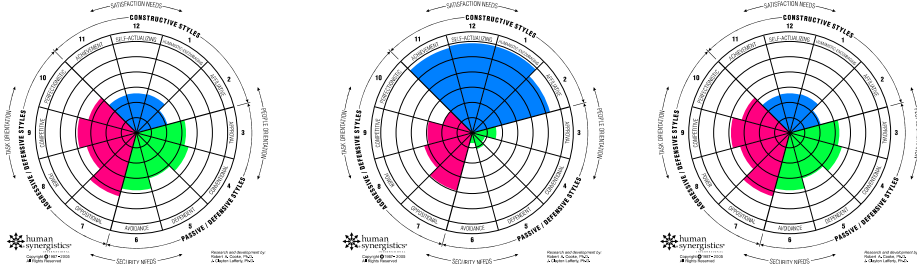


La Baule
25 et 26 juin 2012

Comment identifier les risques RH?



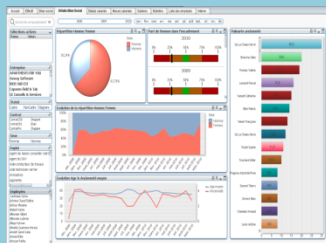
Des zones de risque RH de plus en plus complexes à matérialiser

Risques d'évolution des ressources	<i>Countries most exposed</i>		Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétence
Risques culturels	<i>Countries most exposed</i>		Transformation culturelle
Risques de perte de talents/compétences	<i>Countries most exposed</i>	AXA (9499 emp.) 38 24 14 Ratio = 0,4% AXA (6030 emp.) 38 26 16 Ratio = 0,6% ■ GSEs ■ Successors ■ Talents ■ Guideline	Globalisation Talents 

Le risque RH: une composante classique de notre tableau de bord global

A. Workforce dynamics

1. ETP
2. Turnover
3. Réserve de main d'oeuvre
4. Mobilité
5. Formation



C. Culture et engagement

10. Mesure de l'engagement des collaborateurs (Scope)
11. Mesure de l'inclusion (Scope)
12. Mesure de la Responsabilité d'Entreprise (Scope)
13. Mesure du changement culturel (OCI)

Ambition AXA



B. Suivi des risques RH

6. Taux de démission top A/B
7. Taux d'absence courte durée
8. Plan de succession GSE
9. Diversité Senior Exec (% femmes)



D. Suivi de performance RH

14. Coût RH/ETP
15. Taux de staffing HRBP



Relations avec les employés: les 5 situations de risques les plus critiques

Exemple

Principaux Risques

1

Différent /Litiges avec un employé au niveau prud'hommal

2

Incapacité à gérer la planification des effectives et le transfert des connaissances

3

Augmentation du turnover

4

Grève/Agitation sociale

5

Différent pour des cas de harcèlement / discrimination

Exemples de situations de risques critiques

- Licenciement d'un employé conduisant à une indemnité financière
 - Licenciement d'un employé avec indemnité financière et, dans la pire des situations, conduisant aux prud'hommes
-
- En 2015, 30% des employés auront quitté AXA pour partir en retraite
 - La stratégie de l'entreprise est de transférer une partie de ses activités aux entités délocalisées mais dans un tel contexte, certaines entités vont souffrir d'une diminution de rendement en raison de la perte de savoir-faire et l'inadéquation entre le transfert de l'activité et les départs à la retraite est inévitable.
-
- Une soudaine augmentation du marché de l'emploi met une pression sur nos ressources de vente. En conséquence, AXA n'est pas en mesure de maintenir son ratio, tout ceci conduisant à une augmentation des coûts de recrutement.
-
- Des grèves ont entraîné des défaillances dans l'organisation et donc une perte en termes de coût
-
- Les allégations de discrimination s diverses relatives au recrutement, à la rémunération, et la politique et les pratiques de relation de travail ne sont pas systématiquement administrée et appliquée dans toute l'entreprise.
 - Les risques de discrimination par âge sont présents également.



La Baule
25 et 26 juin 2012

Démarche d'identification des risques RH

Deux approches complémentaires

Approche bottom-up

- *Identification des risques RH à l'échelle des processus / activités*
- *Evaluation de l'efficacité opérationnelle d'un processus à partir d'un score*
- *Etude d'impact*

Approche top-down

- *Identification des situations de risque les plus critiques*
- *Analyse de scénarios*



La Baule
25 et 26 juin 2012

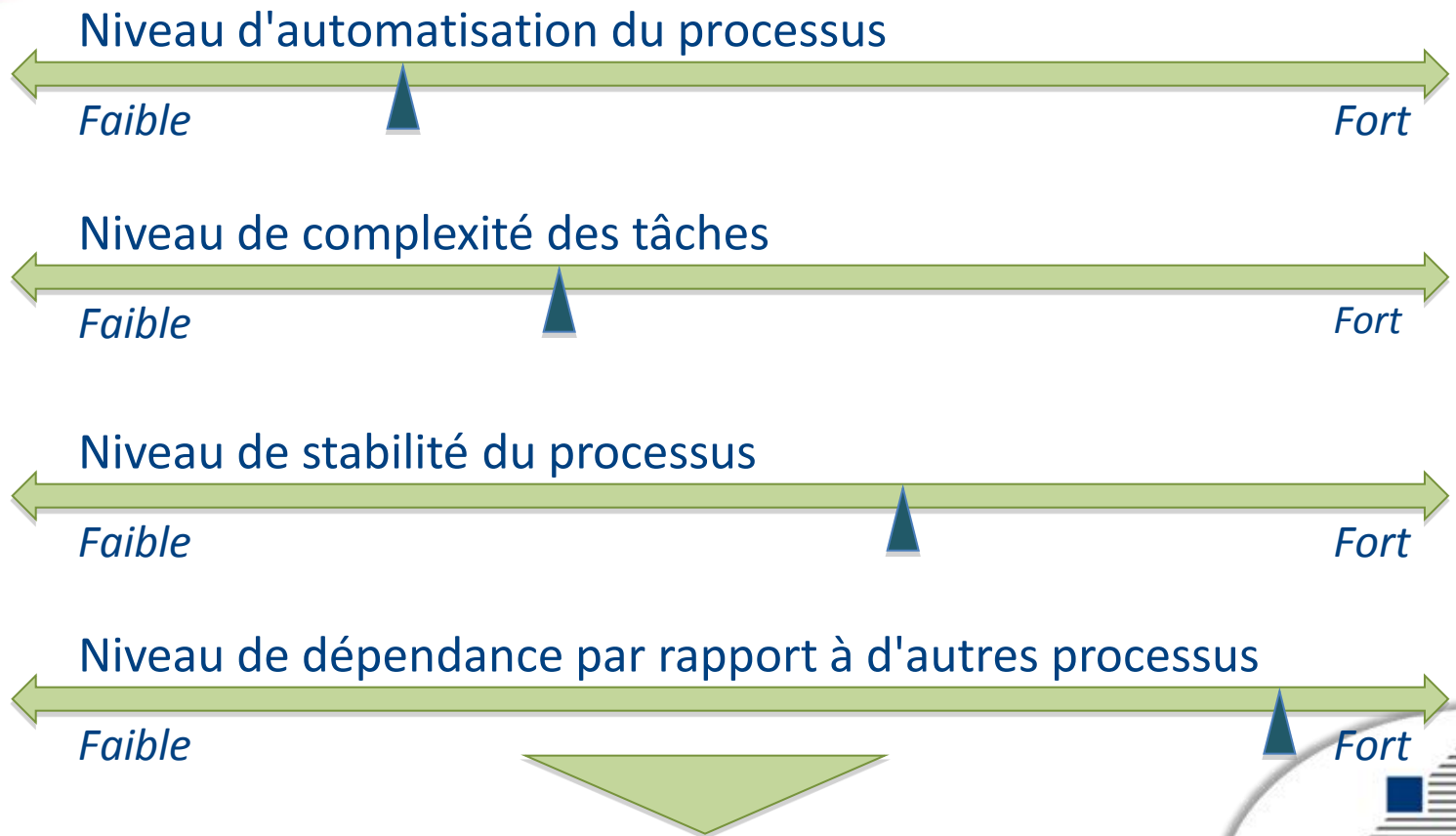
Démarche d'identification des risques RH Identification des risques à l'échelle des processus

5 types de causes de risque RH:

- ▶ *Insuffisance numérique de ressources*
- ▶ *Ressources inadéquates (expertise)*
- ▶ *Perte d'homme clé*
- ▶ *Augmentation du turnover*
- ▶ *Baisse de productivité*

Démarche d'identification des risques RH

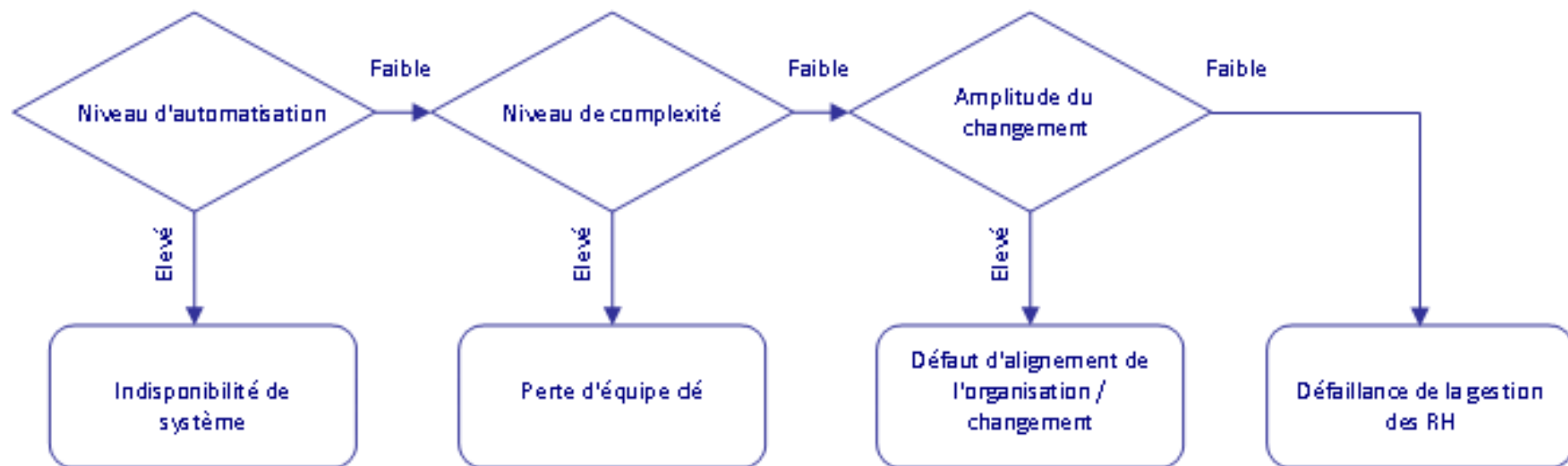
Exposition des processus aux risques



TYPE D'EXPOSITION AU RISQUE RH

Démarche d'identification des risques RH

Exposition des processus au risque



L'entreprise et ses cycles

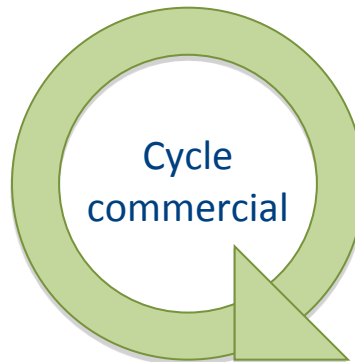


Marchés matures

- Pyramide des âges
- Stress au travail
- Conflits sociaux

Marchés de croissance

- Défaillance du recrutement et de la rétention des collaborateurs

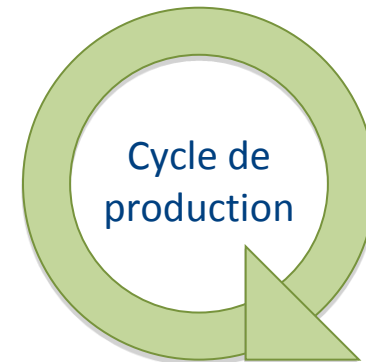


Processus de décision court

- Risque d'interruption d'activité

Processus de décision long

- Perte d'experts



Cycles de production courts

- Risque d'interruption d'activité

Cycles de production longs

- Perte d'experts



La Baule
25 et 26 juin 2012

Démarche d'identification des risques RH Identification des situations de risque critiques

Principales situations de risque critiques devant faire l'objet d'une analyse transversale:

- ▶ *Discrimination*
- ▶ *Conflits sociaux*
- ▶ *Atteinte à la santé et la sécurité des collaborateurs (Pandémie,...)*
- ▶ *Stress au travail*
- ▶ *Défaillance du recrutement et de la rétention de collaborateurs*
- ▶ *Défaillance de la gestion de la pyramide des âges*
- ▶ *Perte d'hommes clé*



La Baule
25 et 26 juin 2012

Comment valoriser les risques RH?



Une méthodologie simple et rapide

3 séances d'une heure de brainstorming entre le DRH,
ses principaux N-1 et le RM

Livrables

1^{ère} séance

- Identification des risques

*Risques
classés par
génériques*

2^{ème} séance

- Cotation des risques en occurrence, impact et niveau de maîtrise

*Cartographie
des risques*

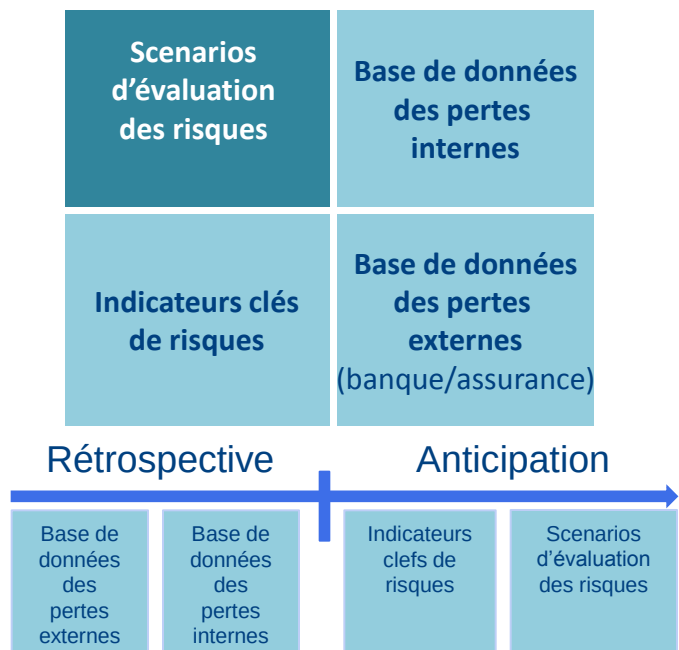
3^{ème} séance

- Alignement sur les risques à traiter en priorité

*Plans
d'actions et
Responsables*

Comment valoriser les risques RH?

Quelle méthodologie pour quantifier les coûts?



Evaluation des risques:

Cohérence avec le secteur bancaire

- ▶ **AXA: une approche basée sur les scenarios**
 - Identification, mesure et gestion de la plupart des scenarios significatifs de risques opérationnel
 - Basée sur les opinions d'experts business et risk managers
 - Cartographiée selon la typologie spécifique du groupe
- ▶ **Cohérence avec l'approche du secteur bancaire pour les risques opérationnels**
 - 'Le modèle mesure le calcul des coûts des risques opérationnels d'une banque et nécessite l'utilisation de 4 éléments que sont: la base de donnée des pertes internes et externes, l'analyse du scenario et du business environment et les facteurs de contrôle interne
 - Il y a une multitude de possibilités que le modèle peut construire en utilisant ces 4 éléments. Une banque doit attentivement considérer comment ces éléments sont combinés afin d'assurer que le niveau de capital est proportionnel au niveau des choix modélisés et des hypothèses

Source: BCBS: Operational risk-Supervisory guidelines for the AMA



Ni bureaucratique, ni punitif, ni mécanique



C'est une manière d'identifier, de mesurer, et de prévenir les risques critiques dans l'organisation

Comment valoriser les risques RH?

Une série d'indicateurs de risque RH et des outils

Risques	Indicateurs	Outils mis en place
Relations employés, diversité, et discrimination	■ Grève ■ Litiges et risques réputationnels ■ Discrimination et harcèlement ■ Défaillance dans la gestion de la pyramide des âges et le transfert des connaissances	■ Utilisation d'enquête telle que SCOPE afin de mesurer le niveau d'engagement des salariés ■ Construction d'une culture Trust & Achievement (enquête OCI) ■ Actions Diversités & Inclusions
Environnement de travail	■ Absentéisme ■ Santé & Sécurité ■ Equilibre travail-vie personnelle ■ Bien être au travail ■ Pandémie	■ Pilote de télétravail ■ Prévention du stress au travail ■ Assistance sur le lieu de travail ■ Création d'un groupe de prévention du stress
Perte de personnes clés / Gestion de talents	■ Défaillance dans l'attraction, le recrutement et la rétention de personnes clés ■ Qualité du plan de succession (pyramide des âges, experts...)	■ Workforce planning ■ Organization Talent Mangement ■ 360° ■ ...

Problématiques d'évaluation des risques opérationnels

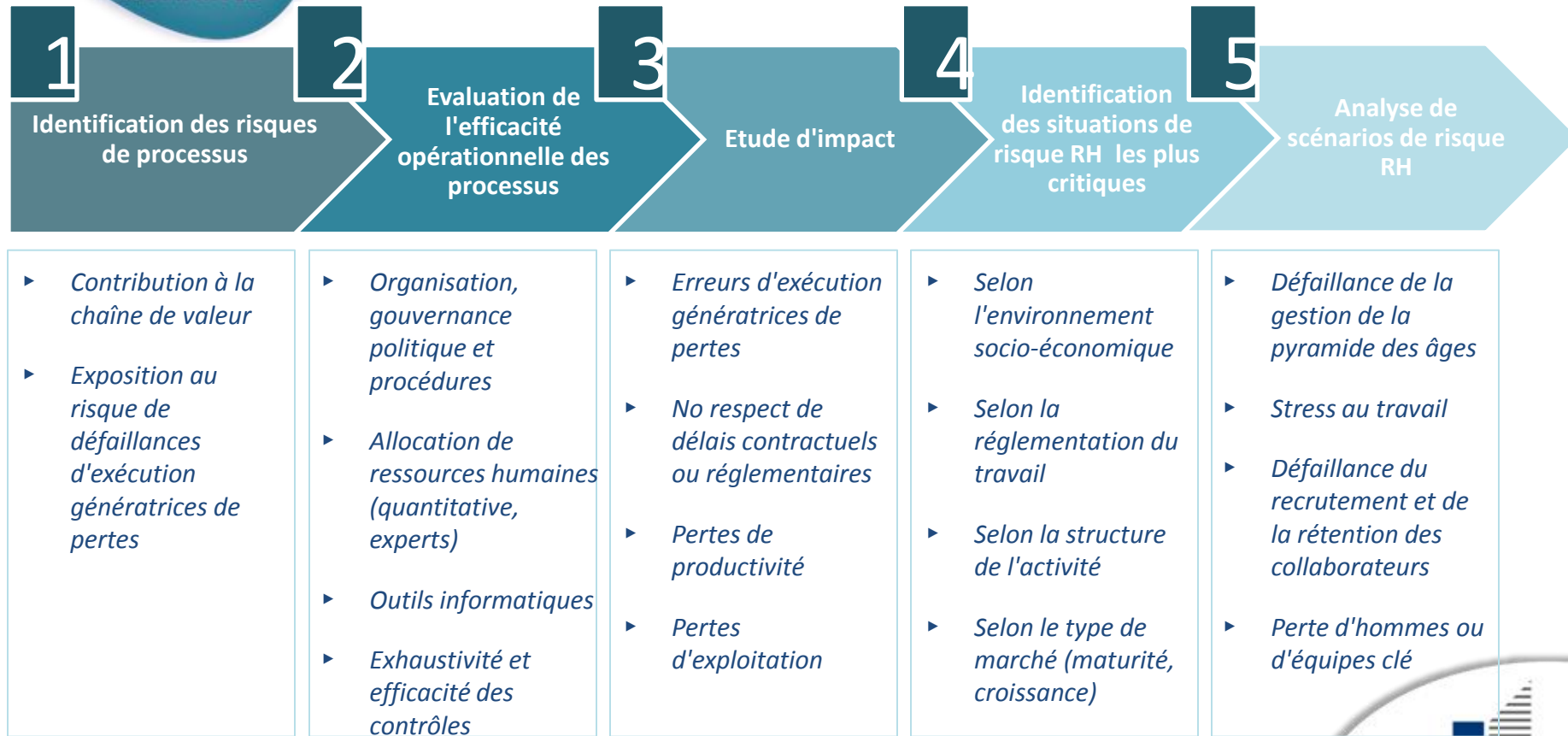
- ▶ *Difficulté de mesurer le risque opérationnel*
- ▶ *Biais psychologique, hétérogénéité des évaluations à dire d'expert*
- ▶ *Exhaustivité de l'identification des risques*
- ▶ *Hétérogénéité des niveaux de granularités (évaluation au niveau des processus versus à l'échelle de l'entreprise)*
- ▶ *Difficulté de hiérarchiser les risques*
- ▶ *Difficulté de démontrer le lien entre la cartographie des risques et la maîtrise des risques*

Conséquences

- ▶ *L'évaluation des risques opérationnels est souvent un exercice coûteux en ressources, difficile à utiliser comme levier de décision stratégique*
- ▶ *Qui produit des listes de risques "à la Prévert" peu exploitables comme outil d'amélioration de la maîtrise des risques*

Comment valoriser le risque RH?

Etapes de la cartographie des risques RH





La Baule
25 et 26 juin 2012

Comment valoriser le risque RH?

Démarche d'évaluation du risque RH

Evaluation des risques au niveau des processus

Efficacité opérationnelle d'un processus

- Niveau de formalisation du processus
- Qualité de la gouvernance
- Qualité de l'allocation de ressources humaines
- Qualité des outils informatiques
- Efficacité des contrôles

Exposition du processus à des risques de défaillance

- Fraude interne
- Fraude externe
- Erreurs d'exécution génératrices de pertes
- Non respect de délais réglementaires ou contractuels
- Pertes de productivité (selon la criticité des processus et / ou leur contribution à la chaîne de valeur)

Evaluation des risques à l'échelle de l'entreprise

Situations de risque les plus critiques

- Pratiques de l'employeur et sécurité du lieu de travail
- Conformité
- Interruption d'activité
- Défaillances du système d'information
- Défaillance de projets
- Défaillances de tiers

Efficacité des Dispositifs de Maîtrise des Risques

- Qualité de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
- Efficacité du dispositif de lutte anti-blanchiment
- Efficacité du Plan de Continuité d'Activités
- Efficacité du Plan de Secours Informatique
- Qualité du processus d'approbation de projets
- Qualité du plan de sortie de la relation avec les prestataires majeurs

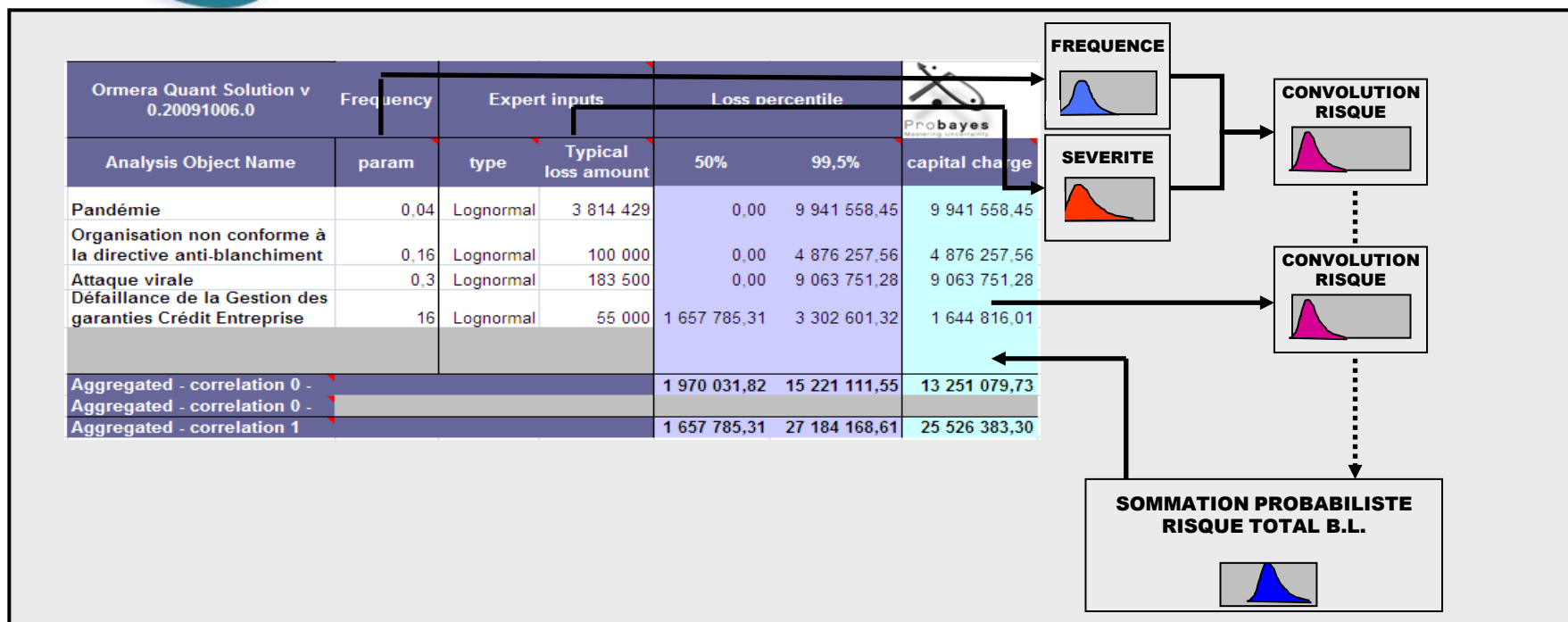
Comment valoriser le risque RH? Etude d'impact d'une défaillance de processus

5 types d'impacts d'une défaillance de processus:

- ▶ *Augmentation des coûts de production (perte de productivité)*
- ▶ *Augmentation des taux d'erreurs d'exécution génératrices de pertes*
- ▶ *Non respect de délais contractuels ou réglementaires*
- ▶ *Pertes d'exploitation (impact nouveau business)*
- ▶ *Perte de clientèle (impact qualité de service)*

Comment valoriser les risques RH?

Mesure du coût du risque



Trois étapes

1

- Calcul des distributions élémentaires
 - fréquence
 - sévérité

2

- Calcul des risques unitaires

3

- Agrégation des risques unitaires



La Baule
25 et 26 juin 2012

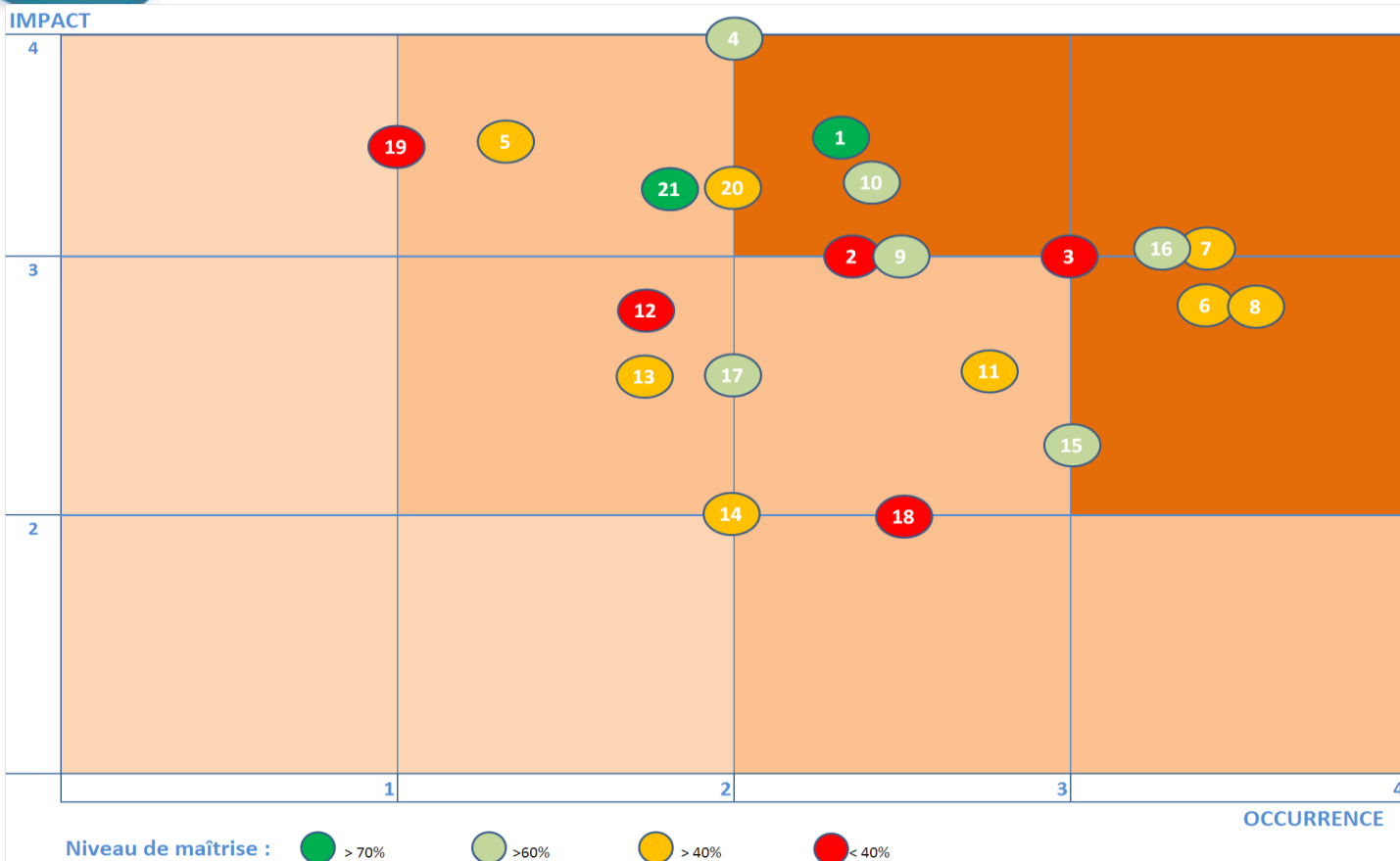
Livrables de la cartographie des risques RH



Comment coter les risques ?

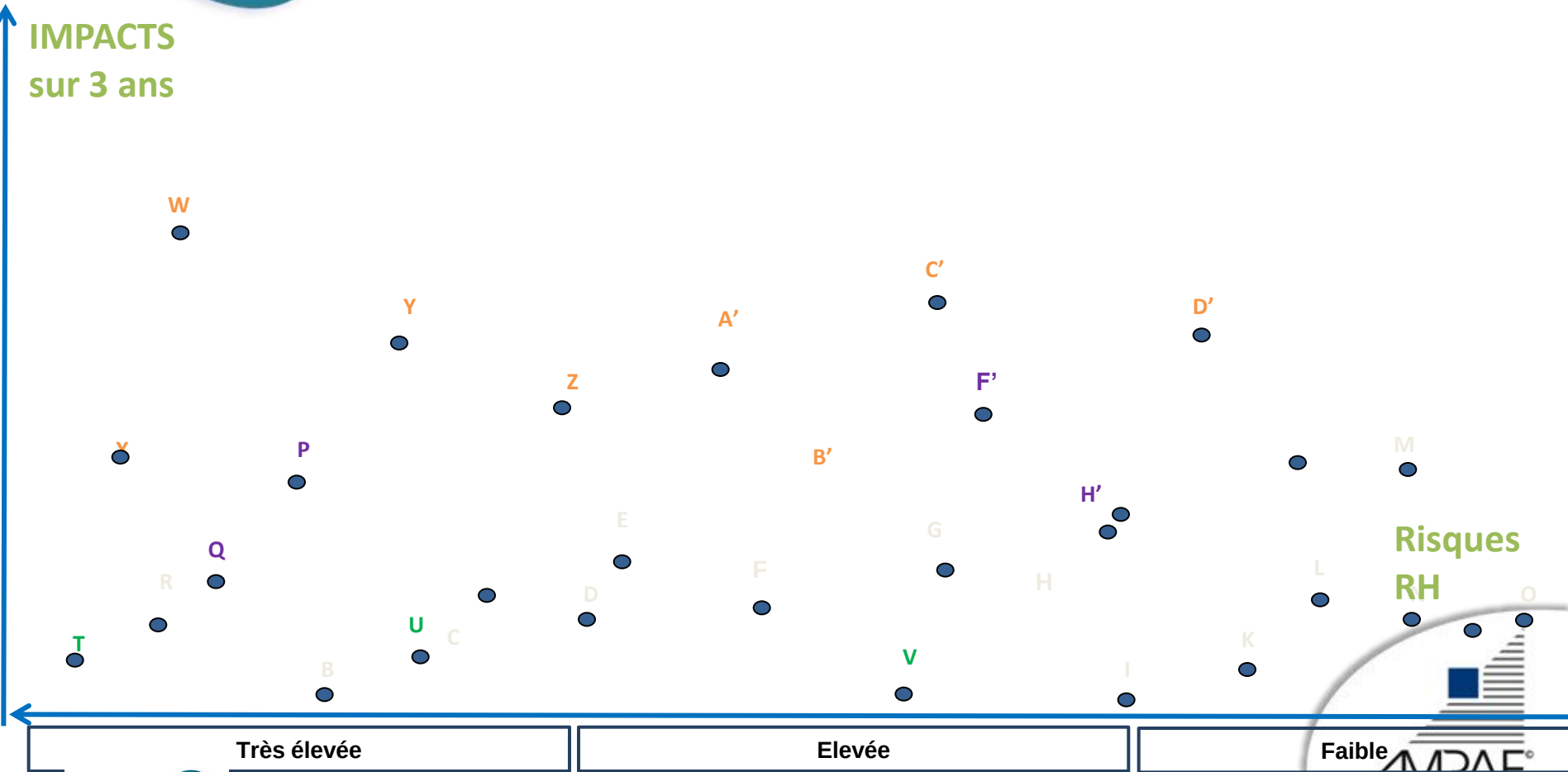
	<u>Classe ment des blocs</u>	<u>Impact des risques</u> - Très élevé (4) - Elevé (3) - Faible (2) - Très faible (1)					<u>Probabilité des risques</u> - Certain (4) - Probable (3) - Possible (2) - Peu vraisemblable (1)					<u>Niveau de maîtrise en %</u>				
Bloc 2 : atteinte majeure à l'image de Bouygtel	2					T					T					T
risque 3		3	4	3	4	4	2	2	3	2	2,25	90	80	50	90	77,5
risque 4		3	4	2	3	3	3	2	3	1	2,25	30	10	0	50	22,5
Bloc 3 : gestion du changement/baisse de la performance	3															
risque 5		3	3	2	3	3	4	4	3	2	3,25	60	80	0	60	50
risque 6		2	3	4	3	3	3	4	4	2	3,25	70	50	0	50	42,5
risque 7		2	3	2	4	3	4	3	3	4	3,5	60	70	20	40	47,5
risque 8		3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,5	80	50	50	70	62,5
risque 9		3	3	3	4	3	3	2	2	2	2,25	60	80	50	70	65
risque 10		2	3	2	3	3	2	3	2	4	2,75	70	50	0	50	42,5

Comment refléter le niveau de maîtrise par la cartographie?



Comment intégrer la cartographie RH dans la cartographie globale ?

IMPACTS
sur 3 ans





La Baule
25 et 26 juin 2012

Livrables de la cartographie des risques

Exemples de situations de risque critiques

Le stress au travail

Causes de survenance du risque

- ▶ *Evènement déclencheur : changement majeur d'organisation, fusion, restructuration, changement de stratégie*
- ▶ *Exposition au risque psychosocial au sein de l'organisation*
- ▶ *Défaillance: défaut d'alignement de l'organisation par rapport au changement, défaut de gestion des ressources humaines*



La Baule
25 et 26 juin 2012

Livrables de la cartographie des risques

Exemples de situations de risque critiques

Le stress au travail

Impacts

- ▶ *Baisse de productivité (augmentation de l'absentéisme)*
- ▶ *Augmentation des conflits individuels*
- ▶ *Frais de procédure*
- ▶ *Indemnisation des familles (suicide)*
- ▶ *Enquête mandatée par le CHSCT*
- ▶ *Honoraires d'un conseil en gestion du stress au travail*

Livrables de la cartographie des risques

Exemples de situations de risque critiques

Exposition au risque psychosocial			
Facteur de risque	Niveau de qualité	Score	Facteur de pondération
1. Clarté des attentes de l'entreprise vi-à-vis des collaborateurs	4. Elevée	30%	4. Elevée
2. Qualité de l'adhésion des collaborateurs aux valeurs véhiculées par l'entreprise	3. Moyen	50%	4. Elevée
3. Qualité de l'implication des collaborateurs dans le projet d'entreprise	2. Faible	70%	3. Moyen
4. Niveau de satisfaction des collaborateurs au travail	3. Moyen	50%	3. Moyen
5. Qualité de la gestion de la charge de travail	3. Moyen	50%	3. Moyen
6. Niveau d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	4. Elevée	30%	3. Moyen
7. Qualité de la gestion de l'évolution professionnelle	5. Très élevée	10%	3. Moyen
8. Niveau de reconnaissance et de récompense de la performance	4. Elevée	30%	3. Moyen
9. Qualité de la rémunération	5. Très élevée	10%	3. Moyen
10. Qualité de l'accompagnement du changement	3. Moyen	50%	3. Moyen

TOTAL score d'exposition au risque	38%	3,8
---	------------	------------

Score d'exposition au risque

Livrables de la cartographie des risques

Exemples de situations de risque critiques

Alignement de l'organisation

Facteur de risque	Niveau de qualité	Score	Facteur de pondération
1. Qualité du leadership (une voix)	3. Moyen	50%	4. Elevée
2. Qualité du modèle de gouvernance	3. Moyen	50%	4. Elevée
3. Clareté du partage de responsabilités	3. Moyen	50%	3. Moyen
4. Qualité de la gestion de la performance et de son alignement par rapport à la stratégie	3. Moyen	50%	4. Elevée
5. Qualité de l'identification et de la généralisation des meilleures pratiques	3. Moyen	50%	3. Moyen
6. Adequation du rythme du changement à la capacité d'adaptation de l'entreprise	2. Faible	30%	5. Très élevée
7. Agilité de l'organisation	3. Moyen	50%	3. Moyen

TOTAL score	46%	3,3
--------------------	------------	------------

Score d'adéquation de l'organisation



La Baule
25 et 26 juin 2012

Livrables de la cartographie des risques

Défaillance de gestion de la pyramide des âges

Cause de survenance du risque: défaillance de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Exemples de processus impactés:

- *Calcul du résultat fiscal*
- *Tarification*
- *Souscription IARD Entreprise (secteur de l'assurance)*
- *Règlement de sinistres corporels*
- *Règlement de sinistres IARD Entreprise*

Défaillance de gestion de la pyramide des âges

Impacts

- ▶ *Coût de remplacement des départs en retraite:*
 - *Coûts de recrutement*
 - *Coûts de formation*
 - *Baisse de productivité pendant la durée de la formation*
- ▶ *Baisse de productivité*
 - *Coût d'allocation de ressources supplémentaires pendant la période de remplacement des collaborateurs qui partent (Heures supplémentaires, travail temporaire, honoraires de consultants...)*
- ▶ *Augmentation des erreurs d'exécution génératrices de perte*
 - *Erreur de calcul du résultat fiscal*
 - *Erreur de calcul d'une majoration tarifaire*
 - *Non respect du guide de souscription (Assurance)*
 - *Erreur d'évaluation d'un règlement de sinistre...*

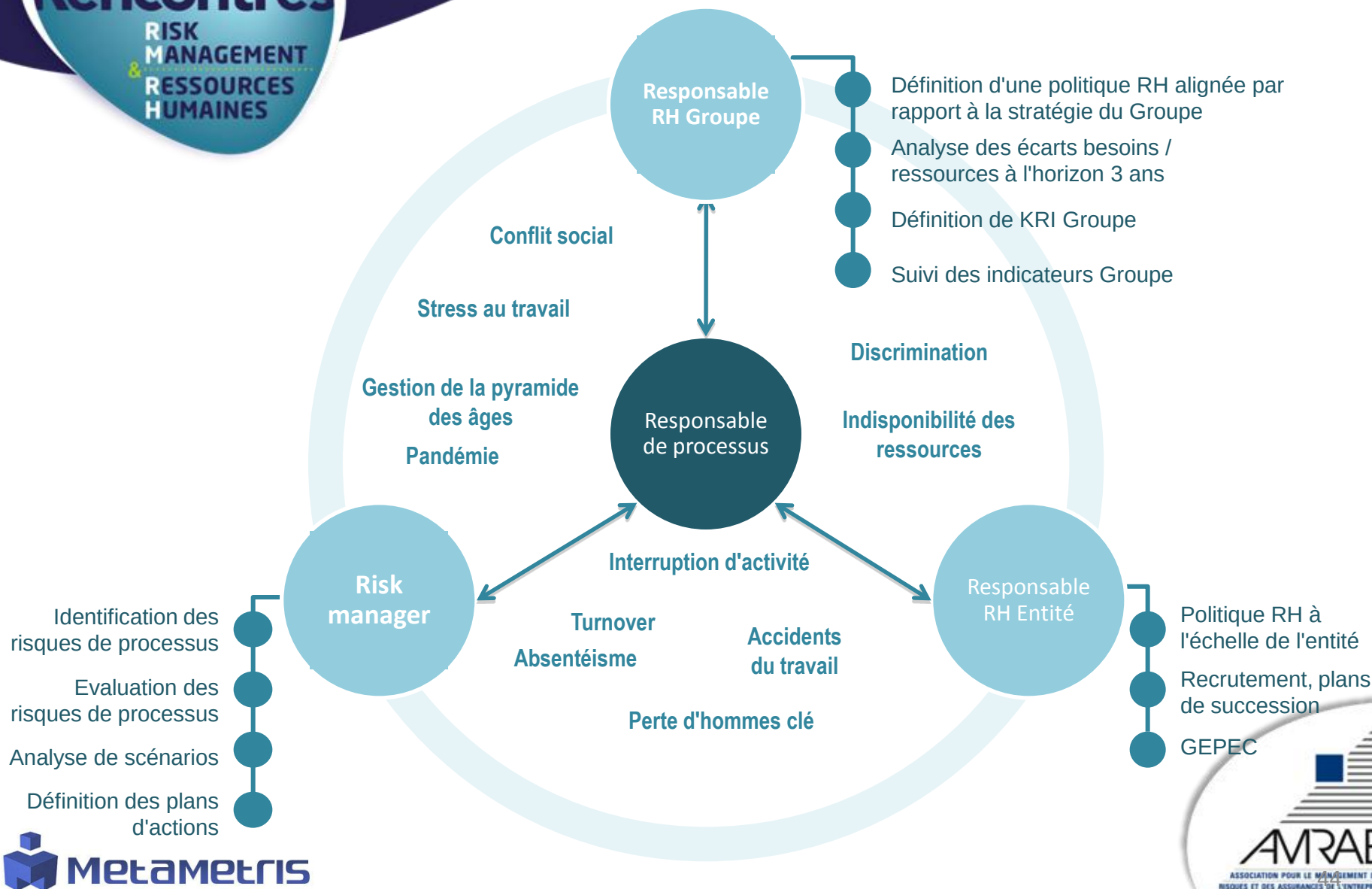
Défaillance de gestion de la pyramide des âges

Qualité de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences			
Facteur de risque	Niveau de qualité	Score	Facteur de pondération
1. Qualité de la cartographie des fonctions	3. Moyen	50%	5. Très élevée
2. Qualité de l'analyse des ressources	4. Elevée	70%	5. Très élevée
3. Qualité de l'anticipation des départs	1. Très faible	10%	5. Très élevée
4. Qualité de la communication interne sur les postes ouverts	4. Elevée	70%	5. Très élevée
5. Qualité de la gestion de la mobilité	3. Moyen	50%	5. Très élevée
6. Qualité de la formation	3. Moyen	50%	5. Très élevée
7. Qualité du recrutement	2. Faible	30%	5. Très élevée
TOTAL Score	47%	3,3	

Apports de la cartographie des risques comme vecteur de décision stratégique, bonnes pratiques et pièges à éviter

Apports de la cartographie des risques

Cartographie des risques RH: un dialogue RM-RH





La Baule
25 et 26 juin 2012

Piste de réflexion RM-RH: vers un mariage de raison?

■ Compétences/Formations croisées?

- Analytiques/Actuarielles du Risk Management vers les RH
- Métier/Clients des RH vers le Risk

Management

=> Echanges, Communication, Formation, Mobilité équipes RH/Risk

■ Outils/Process partagés?

- SIRH vs Risk tools
- Strategic Workforce Planning, Modèles prédictifs RH

■ Favoriser une valorisation RH sous l'angle du Risk Management?

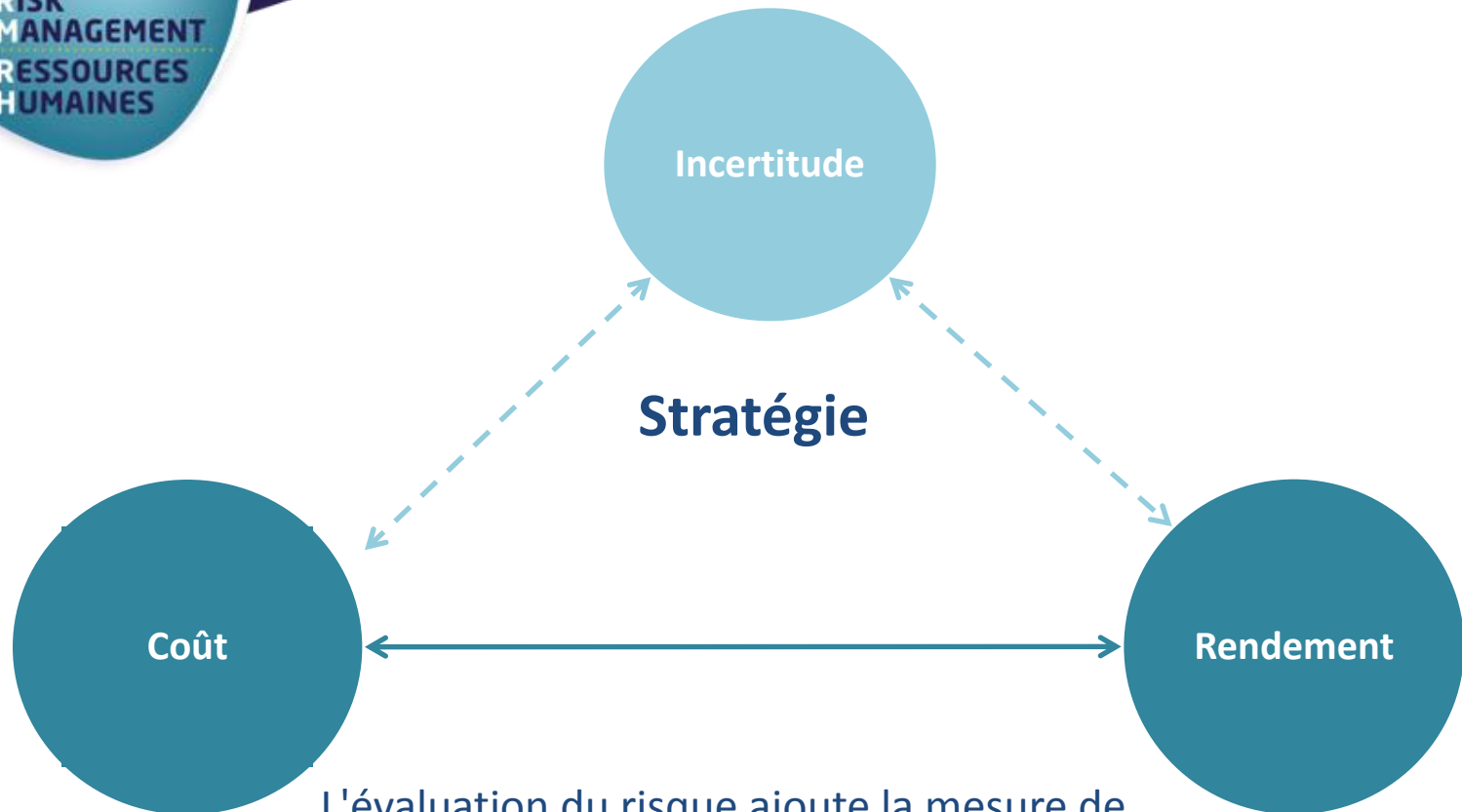
- Agence de notation/Valeur des actifs
- Capital Humain vs Taux de risques RH

■ Favoriser une Culture d'Entreprise qui intègre la gestion du risque?

- Et non pas créer une culture de non prise de risque...
- ... Mais comment aider les employés à comprendre et à savoir gérer les risques qu'ils doivent prendre ?

Apports de la cartographie des risques

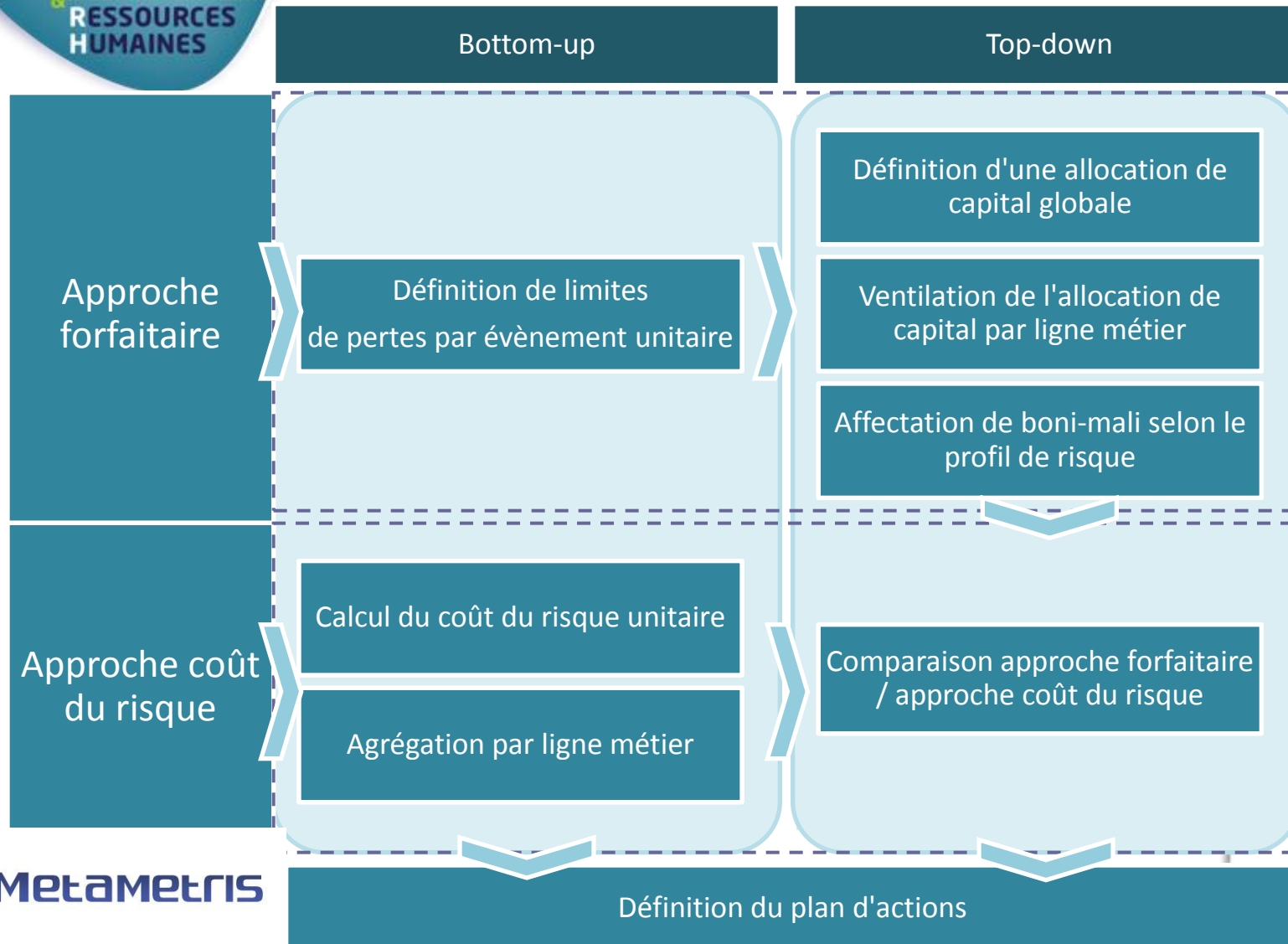
Un outil d'aide à la décision stratégique



L'évaluation du risque ajoute la mesure de l'incertitude à l'analyse stratégique

Apports de la cartographie des risques

Définition de la tolérance par rapport au risque



Apports de la cartographie des risques

Définition de la tolérance par rapport au risque

Analyse statique

Elaboration du profil de risque de l'organisation à l'instant t

Cartographie des risques

Elaboration du profil de risque de l'organisation

Quantification des risques

Analyse dynamique

Impact de la mise en œuvre de la stratégie sur le profil de risque de l'organisation

Investissement dans de nouvelles activités

Redéploiement d'activités

Optimisation des coûts

Analyse du couple Croissance du marché / risque des activités potentielles

Analyse du couple rendement / risque du portefeuille d'activités

Définition du plan d'actions

Eviter (céder)

Assumer

Optimiser la maîtrise du risque

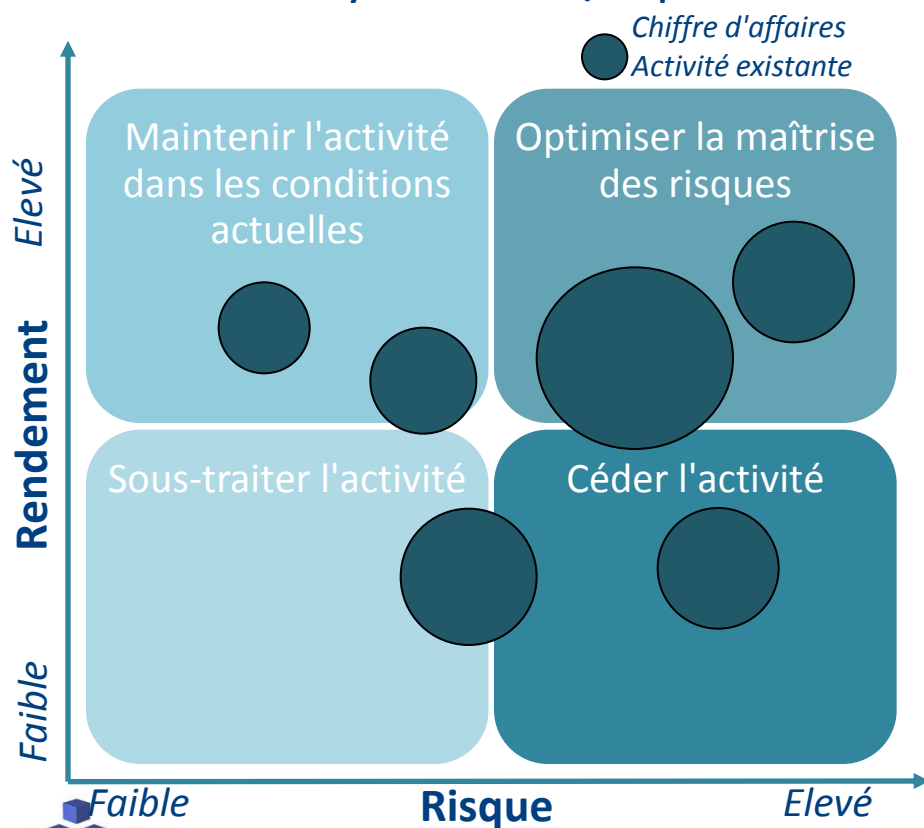
Sous-traiter

Transférer

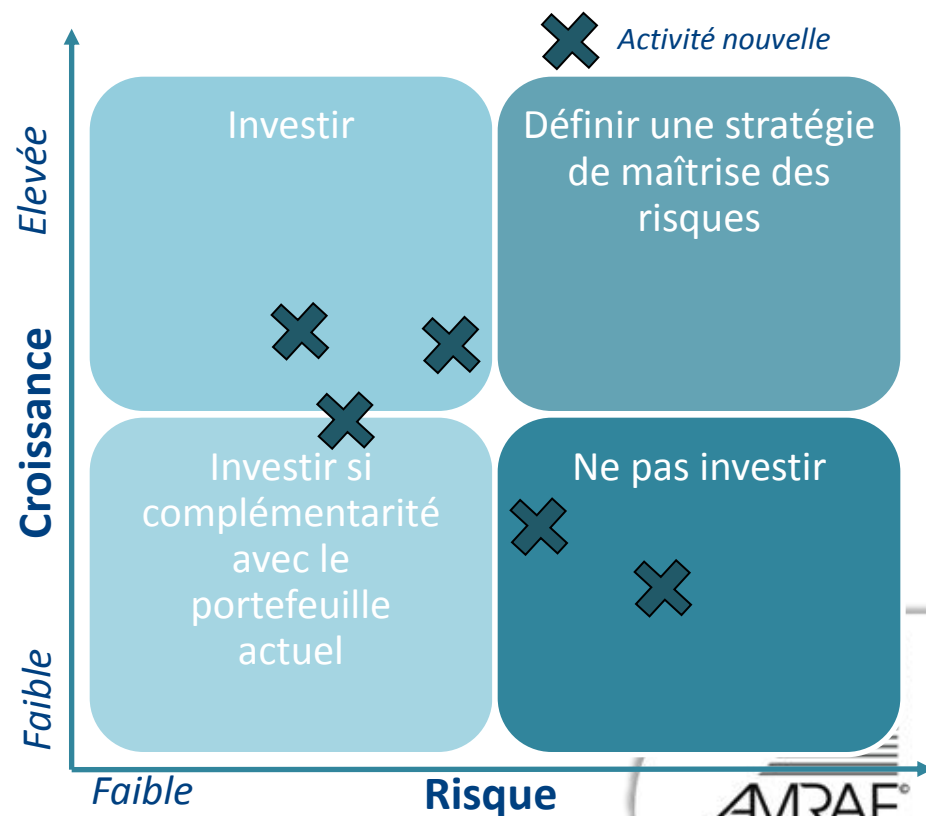
Apports de la cartographie des risques

Analyse coût/ rendement/ risque

Analyse rendement / risque



Analyse perspective de croissance / risque





La Baule
25 et 26 juin 2012

Facteurs clés de succès

Conclusion

- Ne rien forcer, travailler sur une véritable motivation.
- Focaliser sur les objectifs RH.
- Laisser l'affect s'exprimer.
- Maîtriser le rythme et la méthode.
- Se mettre rapidement d'accord sur le livrable.
- Imposer la première cartographie comme un commencement pas comme une finalité.





La Baule
25 et 26 juin 2012

?

questions

Sources documentaires

- Deloitte: Capital humain : les tendances 2011-2012 Révolution & évolutions
- http://www.deloitte.com/view/fr_FR/fr/vos-enjeux/excellence-operationnelle-maitrise-des-transformations/valoriser-le-capital-humain/hr-trends/index.htm
- Deloitte: Baromètre 2012 de la Gouvernance RH : Quelle gouvernance RH dans les grandes entreprises françaises ?
- CSC/Liaisons Sociales/TNS SOFRES: baromètre RH 2011: le temps des opportunités ?
- http://www.csc.com/fr/insights/75133-baromètre_rh_2011
- Rapport 2011 sur les métiers des salariés de l'assurance (Roma) :
<http://www.metiers-assurance.org/fichiers/PARUS/ROMAROF/ROMAROF2011.html>
- Axa Prévention: 1^{er} Baromètre de la santé en entreprise janvier 2012
<http://www.presse.axafrance.fr/dossiers-de-presse/Pages/AXA-Prevention-1er-barometre-de-la-sante-en-entreprise.aspx>