

CorDial Social 2010 :

**Les politiques RH dans la crise économique
et financière**



Constat / Propositions

CorDial : un outil de Dialogue actionnarial

■ Objectif de notre démarche

- ▶ Repérer une évolution dans la perception du capital humain avant/après la crise
- ▶ Apprécier le rôle de la direction des ressources humaines dans la prise de décisions stratégiques
- ▶ Déterminer des indicateurs suivis par les entreprises

■ Méthode

- ▶ Une enquête menée par quelques membres du FIR
Altran CIS, Amundi, Cheuvreux, CM-CIC AM, Ethifinance, Groupama AM, HSBC GAM, Meeschaert, Natixis AM
- ▶ Loin d'être un travail académique

CorDial : un outil de Dialogue actionnarial

▪ L' échantillon

- ▶ Au sein du SBF 120 et sur la base d' une représentation sectorielle
- ▶ 31 sociétés rencontrées sur 47 contactées, soit un taux de 66%.

▪ L' enquête

- ▶ Établissement d' un questionnaire et d' une grille d' indicateurs
- ▶ Rencontre par un binôme composé d' une société de gestion et d' un autre membre
- ▶ Personne rencontrée: le DRH le plus souvent, accompagnée du IR et/ou d' un responsable de la DDD

 **bon accueil et forte compréhension de la démarche**

Les thèmes abordés lors des entretiens

- **Politique d'attraction et de rétention**
 - ▶ La politique salariale
 - ▶ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
 - ▶ Les emplois non- permanents
 - ▶ La formation
 - ▶ La diversité

- **Organisation du travail**
 - ▶ Santé/ sécurité
 - ▶ Absentéisme
 - ▶ Flexibilité
 - ▶ Productivité et sa mesure

- **Dialogue social**
 - ▶ Négociation collective
 - ▶ Enquête interne
 - ▶ Communication interne

Conclusion: continuité des politiques RH, telle est la perception des DRH

1- nos principales propositions

- **Généralisation des pratiques de gouvernance des RH**
 - ▶ Intégration du DRH au Comité de Direction
 - ▶ intégration de la performance sociale au variable des dirigeants

- **Publications d'indicateurs pertinents pour qualifier et suivre la stratégie RH de l'entreprise**
 - ▶ au-delà du périmètre de la société-mère
 - ▶ stables dans le temps
 - ▶ sur toutes les thématiques centrales: GPEC, (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), formation, absentéisme, productivité...

- **Introduction d'une dimension RH dans toutes les publications aux investisseurs, notamment lors des publications de résultats**

Conclusion: continuité des politiques RH selon la perception des DRH

2- Axes de progrès pour de meilleures pratiques

- **Inscrire la politique RH dans une dimension temporelle davantage centrée sur le Moyen Long Terme (MLT)**
 - ▶ Révision de la politique salariale
 - ✓ Le fixe toujours corrélé aux compétences et responsabilités, au cours de l'évolution dans l'entreprise
 - ✓ Le variable davantage fonction des objectifs LT, collectifs et transversaux
 - ▶ Retour aux objectifs de la GPEC et à son lien entre emploi et compétences
 - ▶ Evaluation des actions de formation

- **Mettre l'accent sur le management de proximité, c'est-à-dire le management intermédiaire**
 - ▶ Au travers de la politique de rémunération
 - ▶ Comme pivot incontournable de la communication

Les indicateurs sélectionnés par le Groupe de travail

Catégorie	LISTE D'INDICATEURS QUANTITATIFS CORDIAL
EMPLOI	Effectif total
	Effectif permanent total (CDI)
	Effectif non permanent total (CDD, intérim, etc.)
	Charge salariale (charges de personnel+dotations et reprises aux provision + impôts et taxes sur rémunérations)
	Nombre de contrats d'apprentissage et d'alternance
GPEC	Nombre de salariés ayant eu accès à la formation
	Nombre d'heures de formation (en millier)
	Budget formation (million €)
	Pourcentage d'employés ayant eu un entretien de fin d'année
	Taux de mobilité interne
DIVERSITE	Age moyen des employés
	Pourcentage des seniors dans l'entreprise (50 ans et plus)
	Pourcentage des seniors dans l'encadrement (50 ans et plus)
	Pourcentage des femmes dans l'entreprise
	Pourcentage des femmes dans l'encadrement
CLIMAT SOCIAL	Pourcentage d'employés handicapés
	Taux de départ volontaire
	Taux de rotation de personnel
	Taux de remplacement (Nombre d'arrivées/Nombre de départs)
SANTE/ SECURITE	Taux de satisfaction des employés
	Taux d'absentéisme [(heures d'absence réelles/ durée théorique du travail demandée) x 100]
	Taux de fréquence [(nombre d'accidents avec arrêts x 1 000 000)/Nombre d'heures travaillées]

Politique d'attraction rétention : politique salariale

Dans le contexte de crise, comment la politique salariale a évolué :

- *Entre la partie individuelle et la partie collective*
- *Entre le composant court terme et le composant long terme ?*

Constat :

Une structure salariale figée avec :

- Évolution du salaire fixe le plus souvent corrélé à la seule inflation
- une part variable dont l'importance croît avec le degré hiérarchique

Axes de progrès :

- **Mieux corrélér l' évolution de la part fixe des salaires à la montée en puissance des compétences**
- **Intégrer davantage les objectifs de LT (individuels et collectifs) pour l' attribution du variable**
- **Revaloriser les managers de proximité au travers de la politique de rémunération**

Politique d'attraction rétention : GPEC

Comment gérez-vous les contraintes de court terme liées à la crise (gestion des coûts) et les exigences de développement (recrutement, formation...) de l'entreprise à moyen terme (i.e. post crise)?

L'instauration d'une politique de GPEC a-t-elle montré son efficacité dans les restructurations, i.e. éviter ou réduire les licenciements secs ?

Constat :

- L'objectif premier a été d'éviter les licenciements secs
- La GPEC est bien intégrée mais les volets « emploi » et « compétences » semblent dissociés alors que ce lien est primordial.

Axes de progrès :

- **Publier des indicateurs plus nombreux sur la politique de formation**
- **Mettre l'accent sur le volet formation et favoriser la mobilité interne**
- **Veiller à respecter le lien emploi / compétence de la GPEC**

Politique d'attraction rétention : Emplois de non-permanents

La crise a-t-elle modifié la nature des emplois dans votre entreprise : typiques (CDI temps complets) et atypiques (CDD, temps partiel, emplois intérimaires, emplois temporaires), externalisation, rapatriement de sous-traitance ?

Constat :

- Diminution marquée des emplois non permanents, souvent pour préserver le socle d'emplois permanents.
- Evolutions variables des emplois permanents avec des baisses surtout pour le secteur industriel.
- Au global, les proportions entre emplois permanents et emplois non permanents n'ont pas connu d'évolutions trop marquées.

Pas de recommandation particulière, mais un constat :
Les emplois non- permanents, la variable d'ajustement par définition

Politique d'attraction rétention : Formation

Comment évaluez-vous l'efficacité de votre politique de formation ?

Constat :

- Outils limités pour l'évaluation de la politique de formation

Axes de progrès :

- **Positionner clairement la formation dans la politique RH**
- **Définir un plan de formation à MLT corrélé à la GPEC, collectivement et individuellement**
- **Etablir un outil de suivi de formation afin d'évaluer le résultat des plans de formation**

Politique d'attraction rétention : Diversité

Au cours de la crise, avez-vous observé une meilleure efficacité dans vos filiales/branches qui ont une plus grande diversité des salariés ?

Constat :

- sujet peu lié au contexte de crise
- sensibilisation importante à la problématique de diversité

Organisation du travail : Santé/sécurité

Avez-vous noté une dégradation des indicateurs de santé sécurité depuis 2008/2009 ?

Constat :

- Pas de conséquence observée.

Axes de progrès :

- **Lier les rémunérations des dirigeants à une performance sociale de l'entreprise**

Organisation du travail : Absentéisme

Il y a-t-il des changements significatifs durant la période 2008/2009 ? Précisez les métiers, ou les emplois le plus concernés ?

Constat :

- pas de dégradation observée entre 2008 et 2009 pour 43% de l'échantillon.
- Pas de tendance claire liée à la crise

Axes de progrès :

- **Systematiser la publication d'indicateurs sur le sujet : taux et évolution par métiers et par zone géographique**

Organisation du travail : Flexibilité au travail

Y a-t-il une nouvelle gestion de la flexibilité au travail depuis 2008/2009 ?

Constat :

- La flexibilité est maîtrisée
- Elle est mise en place en accord avec les partenaires

Organisation du travail : Productivité

*Comment la productivité est-elle mesurée au sein de l'entreprise ?
Selon vous, comment la politique RH peut-elle contribuer à
l'amélioration de la productivité?*

Constat :

- La mesure de la productivité au niveau global semble complexe à mettre en place.

Axes de progrès :

- **Tenter d'établir des mesures de productivité pour l'entreprise, par métier, par zone géographique. Ce sont des indicateurs clés pour anticiper une politique RH**

Dialogue social : Négociation collective

*Sur quel thème prioritaire porte la négociation collective depuis octobre 2008?
Y-a-t-il eu des consultations spécifiques depuis le début de la crise ?*

Constat :

- Pas de modification du calendrier des négociations.
- La GPEC et les risques psychosociaux ressortent particulièrement.

Axes de progrès :

Renforcer les liens avec les partenaires sociaux :

- **Créer des instances supranationales pour harmoniser les questions sociales**
- **Etendre la représentation des salariés à l'ensemble des filiales de l'entreprise**

Dialogue social : Enquête interne

Quels moyens sont à la disposition des salariés pour s'exprimer au sein de l'entreprise ? Quels sont les enseignements à tirer des enquêtes internes pendant la crise ?

Constat :

- Presque deux tiers des entreprises interrogées ont récemment mené une enquête interne.

Axes de progrès :

- **Développer les outils collaboratifs : blogs, réseaux sociaux**
- **Intégrer les baromètres sociaux comme critère de détermination de la partie variable des dirigeants**

Dialogue social : Communication

Par quel canal informez-vous vos salariés des grandes décisions, de grands changements et des résultats de l'entreprise ?

Constat :

- Beaucoup d'outils dédiés sensés favoriser la communication de proximité : magazine interne, intranet, blog du comex.

Axes de progrès :

- **Donner au management de proximité un rôle pivot en matière de communication**