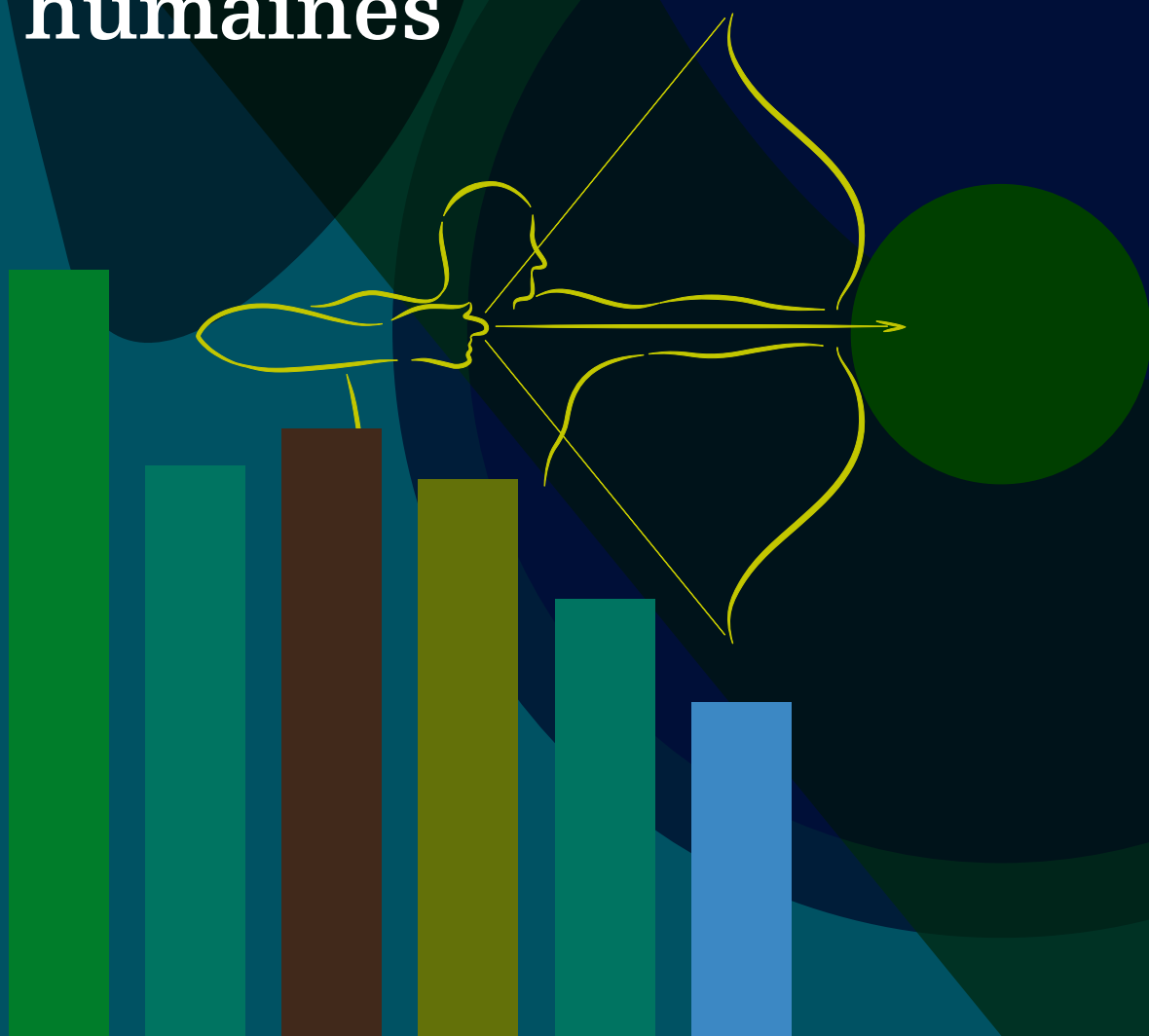


L'Agenda 2010 des directeurs des ressources humaines



PRÉAMBULE

Cette étude flash a été menée du 15 septembre au 23 novembre 2009, par la practice conseil en ressources humaines d'Ineum Consulting.

Cette étude flash a pour objet d'apporter un nouvel éclairage sur :

- les actions mises en œuvre en 2009, par les directeurs des ressources humaines pour faire face au contexte de crise économique et financière ;
- leurs priorités pour 2010 et les actions/stratégies RH à moyen terme dont ils projettent la mise en œuvre.

Cette étude flash a été réalisée à partir d'un questionnaire par téléphone et/ou in situ pour recueillir les pratiques et stratégies/plans d'action RH des entreprises



SOMMAIRE

Le contexte

Le contexte économique et social	6
---	---

Les actions des directeurs des ressources humaines en 2009

Des mesures immédiates d'ajustement des effectifs dans les secteurs en crise	9
---	---

Des leviers RH additionnels pour faire face à la crise	9
---	---

Une adaptation des politiques RH à cette nouvelle donne ..	10
---	----

Le maintien des investissements en ressources humaines ..	11
--	----

L'impact mitigé des mesures gouvernementales en faveur de l'emploi des jeunes	12
--	----

Un bilan en demi teinte pour de nombreuses directions des ressources humaines	12
--	----

L'agenda des DRH en 2010

Les incertitudes sur la sortie de crise	15
--	----

La quadrature du cercle : attractivité et optimisation des coûts	16
---	----

Les priorités 2010 des directeurs des ressources humaines ..	16
---	----

Le renouvellement du dialogue social avec une législation plus contraignante	18
---	----

Cinq rendez-vous dans l'agenda des directeurs des ressources humaines	19
--	----

Exemples de priorités ressources humaines en 2010	20
--	----

La préparation de la sortie de crise : des initiatives optimistes d'investissement à contre cycle	21
--	----

Conclusion	22
-------------------------	----

Nos remerciements aux entreprises participantes

SODEXO PASS INTERNATIONAL

EIFFAGE

VALEO INTERIOR CONTROLS

CEGELEC

ANTARGAZ

ANTALIS

VALEO GROUP

RHODIA

BOLLORE MEDIAS

BPCE

BRISTOL MYERS SQUIBB

PSA PEUGEOT CITROËN

GEODIS

MC DONALD

PLASTIC OMNIUM SYSTÈMES URBAINS

AIR FRANCE/KLM

FORTIS ASSURANCES

GROUPAMA

AVIVA

LA BANQUE POSTALE

NOVARTIS

FINANCIERE OCEOR

SOFLOG

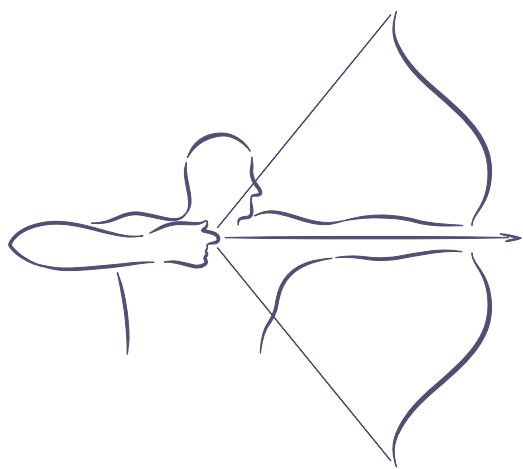
GROUPE ONET

GUNNEBO

WOLESLEY

ALCAN PACKAGING

Le contexte



Le contexte économique et social



Une crise financière et économique sans précédent

- Des mutations économiques qui entraînent des revirements stratégiques brutaux dans les entreprises françaises et européennes.
- La crise financière grippe le financement des entreprises et se traduit par une inéluctable transformation de leurs modèles économiques.
- Cette crise devient dès lors un accélérateur de la transformation des business models, à l'instar du secteur automobile, qui affronte la crise dès septembre 2008, dans un contexte de révolution technologique en vue faire baisser les émissions de carbone...
- En parallèle, les entreprises s'engagent désormais davantage dans la protection de leurs liquidités et une maîtrise accrue des risques et des coûts opérationnels...

Une réorientation immédiate des priorités RH

- L'adaptation à un environnement en crise et la recherche d'un rapide retour à la rentabilité constituent dès lors les enjeux prioritaires à court terme des directions opérationnelles au sein des entreprises.
- Cela se traduit, pour de nombreuses directions des ressources humaines par un ajustement rapide des effectifs dans les secteurs les plus directement impactés par la crise (automobile, banques, équipementiers, plasturgistes...).
- Dans les autres secteurs, les directions des ressources humaines s'attellent autant que possible à la préservation l'emploi salarié par le biais de différents dispositifs d'amortissement.

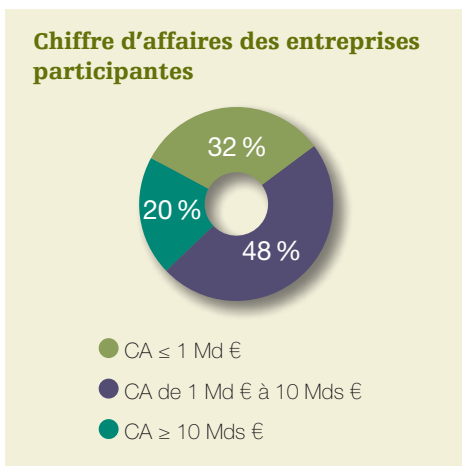
Des stratégies sociales pérennes

- Ces dispositions d'adaptation à la crise à court terme n'ont pas obéré, dans les majorité des cas, la réflexion de fond, engagée depuis plusieurs mois dans plusieurs directions ressources humaines sur une stratégie RH pérenne en contexte d'incertitudes et de turbulence économiques.
- Une tendance de fond largement portée par le rôle de plus en plus stratégique de la fonction ressources humaines et son rôle en amont des principales transformations engagées.

Composition du panel de l'étude

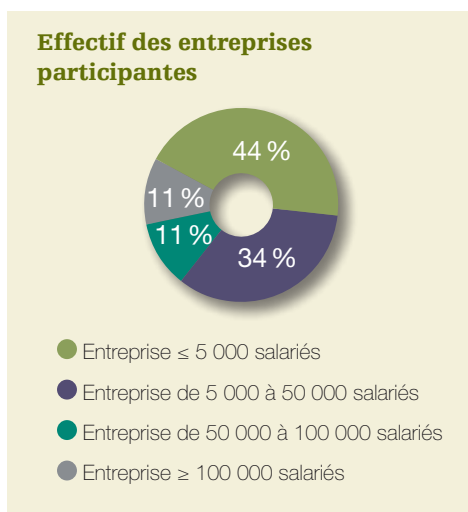
Une répartition équilibrée avec des entreprises de toutes tailles en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs :

- PME
- Filiales de grands groupes français ou internationaux
- Grands groupes français

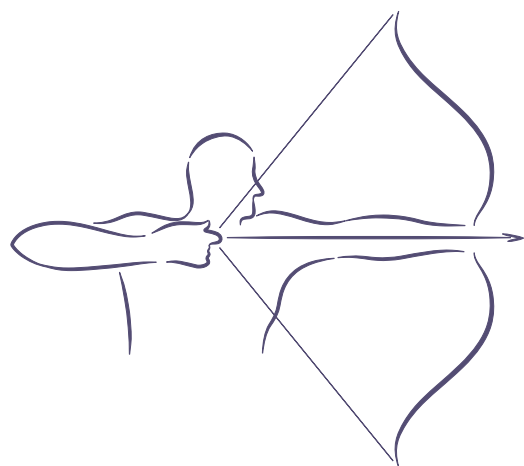


Des entreprises participantes issues de secteurs d'activités variés :

- Automobile & équipements automobiles
- Assurances
- Banque
- Bâtiment & travaux publics
- Chimie
- Distribution, papier/carton
- Energie
- Medias
- Pharmacie
- Plasturgie
- Restauration rapide
- Services aux entreprises
- Transport

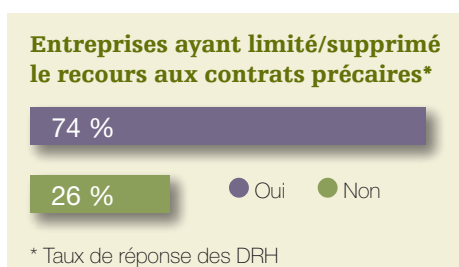


Les actions des directeurs des ressources humaines en 2009



Des mesures immédiates d'ajustement des effectifs dans les secteurs en crise

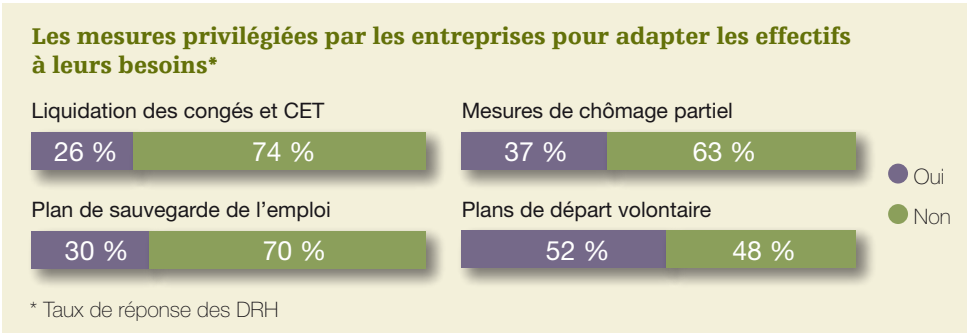
- Les directeurs des ressources humaines vont mettre en œuvre des premières mesures relativement classiques d'ajustement des effectifs dès fin 2008 pour les entreprises affectées par la crise :
 - la suppression du recours aux contrats précaires (CDD, intérim...). C'est la première mesure d'ajustement des effectifs et celle-ci est appliquée par une majorité d'entreprises de tous secteurs (BTP, transport, automobile...) et contribue dès début 2009 à l'accroissement des destructions d'emplois dans tous les secteurs.
 - le gel ou limitation des recrutements pour l'ensemble des catégories de personnel. Cette limitation affecte toutes les catégories de personnel (ouvriers, agents de maîtrise, cadres). Celles-ci multiplient à cet effet les mesures de contrôle administratif des recrutements (accroissement des niveaux de contrôle d'autorisations d'embauche, mesure de contrôle des effectifs et de la masse salariale...).



Des leviers RH additionnels pour faire face à la crise

- La majorité des directeurs des ressources humaines exploitent en parallèle toutes les alternatives à la mise en œuvre de PSE :
 - l'utilisation à plein de l'ensemble des droits à congés (la liquidation des reliquats de congés, comptes épargne temps, RTT, congés de formation...);
 - les mesures de chômage technique (appuyées par des dispositifs gouvernementaux) permettant d'assurer le maintien de 50 à 80 % de la rémunération brute ;

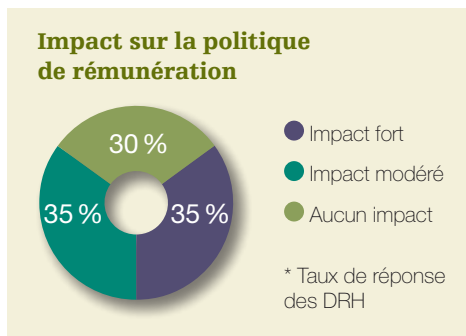
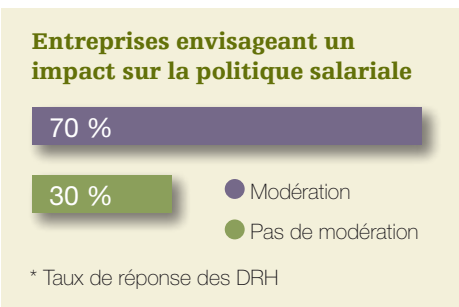
Par exemple : la mise en œuvre d'un accord cadre de chômage partiel pour l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés.
- Les plans de départ volontaires sont littéralement plébiscités par les entreprises qui y voient une alternative à la brutalité des plans de sauvegarde pour l'emploi :
 - les plans de départs volontaires assortis de conditions pour limiter le départ des meilleurs talents et des expertises, constituent dans ce contexte, une alternative dans les politiques ressources humaines ;
 - ceux-ci ont un impact relativement positif sur leur image externe des entreprises mais présentent des travers non négligeables :
 - les risques de déséquilibre avec des départs massifs dans certains départements/services ;
 - la perte de motivation : la difficulté de remobiliser les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise.



- Les plans de sauvegarde de l'emploi restent utilisés en dernier recours (30 % des entreprises interrogées). En 2009, les entreprises de tous secteurs d'activité y ont eu recours. De nombreuses destructions d'emplois ont ainsi été observées dans les secteurs suivants : sidérurgie, pharmacie chimie, automobiles et équipementiers...

Une adaptation des politiques RH à cette nouvelle donne

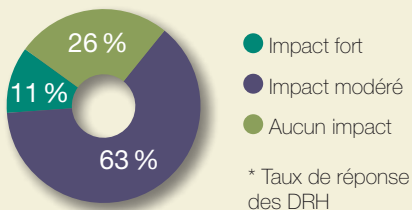
- Les priorités des entreprises en 2009 sont la protection du cash, des liquidités et donc de la trésorerie. Cela se traduit notamment par :
 - un recours anecdotique aux baisses de salaires généralisées pour les collaborateurs ;
 - une modération générale des budgets d'augmentation des salaires (70 % des entreprises interrogées) ;
 - des taux moyens d'augmentation inférieurs à 3 % en 2009, soit les taux d'augmentation salariale observés les plus bas depuis 30 ans en France ;
 - des restrictions sur les enveloppes de rémunérations variables :
 - le gel/limitation des bonus des dirigeants & membres du board et cadres supérieurs ;
 - le passage de parts variables trimestrielles ou semestrielles à des parts variables annuelles ;
 - des parts variables et un intéressement collectif directement lié à la génération de cash (free cash flow) ou à la réalisation d'économies.
 - l'utilisation des dispositions exceptionnelles de la prime d'intéressement pour optimiser les packages de rémunération des collaborateurs.



Le maintien des investissements en ressources humaines

- Dans cet environnement en crise, les directeurs des ressources humaines se sont positionnés de façon majoritaire dans une perspective à long terme, en rupture avec les cycles de crise passés. Cette posture des directions des ressources humaines trouve sa traduction dans :
 - le refus de l'effet boomerang et contreproductif de licenciements sur :
 - la pyramide des âges ;
 - le maintien des savoirs et expertises au sein de l'entreprise ;
 - la productivité et la capacité de rebond en cas de reprise de l'activité.
 - le refus du « Stop & Go » :
 - le maintien des investissements en recrutement et formation, développement des potentiels dans une majorité d'entreprises.

Impact de la crise sur votre politique de développement des ressources humaines*



Zoom sur la politique ressources humaines du groupe Eiffage (BTP)



Privilégier le recrutement et la formation, malgré la crise

Les mesures les plus emblématiques pour la direction des ressources humaines en 2009 ont été :

- L'engagement de la direction générale pour le **maintien des investissements en recrutement** (dont 2 200 contrats en alternance) **et en formation** ;
- L'organisation de **plusieurs conventions régionales** pour anticiper la crise sans changer de cap ;
- La mise en place d'un **plan d'action diversité & égalité des chances** dans l'ensemble du groupe ;
- L'organisation de l'**opération « Carrefour des Jeunes »** avec plus de 400 jeunes recrutés.

Xavier Lanthiez – directeur du développement des ressources humaines, Eiffage

- Par ailleurs, la crise a eu un impact très positif sur le développement des mobilités internes, offrant ainsi aux salariés en poste de nouvelles opportunités. C'est ainsi que se développent :
 - le partage des ressources entre filiales d'un même groupe ;
 - les espaces mobilités avec une forte animation RH & managériale.
- En outre, dans cet environnement budgétairement contraint, les directeurs des ressources humaines ont renforcé la sélectivité de leurs politiques RH avec une focalisation vers les talents :
 - les programmes de développement RH qui ont le moins fait l'objet de restrictions budgétaires sont ainsi plus généralement centrés sur les talents et les top managers internationaux des groupes.

Impact de la crise sur votre politique de développement RH*

Gel des projets de développement RH



Restrictions budgétaires sur le plan de formation



Maintien de programmes RH spécifiques (potentiels...)



Développement des mobilités internes



● Oui
● Non

* Taux de réponse des DRH

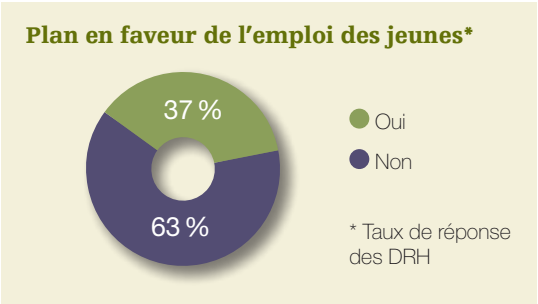
L'impact mitigé des mesures gouvernementales en faveur de l'emploi des jeunes

Plan Sarkozy en faveur de l'emploi des jeunes

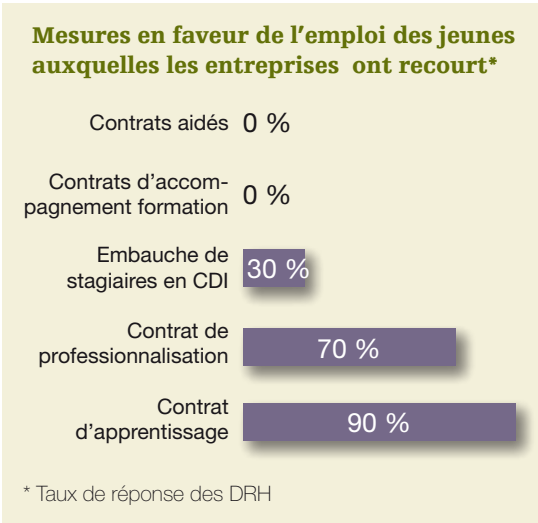
Un plan doté de 1,3 milliard d'euro, avec pour objectif de « mettre 500 000 jeunes sur les rails de l'emploi » avec des mesures en faveur de l'alternance, de l'insertion professionnelle et de la formation.

Concernant l'alternance, l'objectif des mesures était le recrutement de 320 000 apprentis et 170 000 contrats de professionnalisation.

- Dans le cadre de cette étude, on ne constate pas d'effet d'aubaine au sein des entreprises interrogées quant aux mesures gouvernementales en faveur de l'emploi des jeunes.



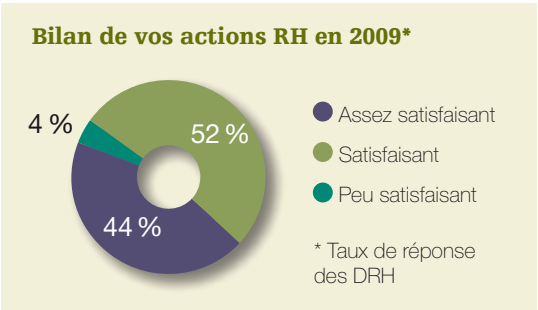
- Ainsi, 63 % des entreprises interrogées n'ont pas utilisé ces dispositifs de manière significative et/ou n'ont pas constaté d'impact particulier de ces mesures sur leur politique de l'emploi.



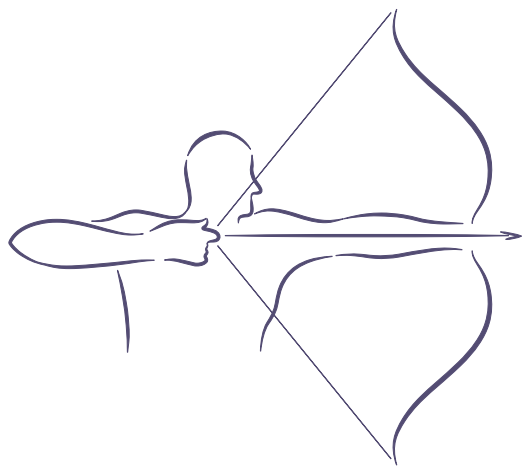
- Lorsque les entreprises ont eu recours à ces mesures, il y a un taux de prévalence important pour :
 - les contrats de professionnalisation ;
 - les contrats d'apprentissage ;
 - et la transformation des stages en CDI.

Un bilan en demi teinte pour de nombreuses directions des ressources humaines

- Des directeurs des ressources humaines globalement partagés entre :
 - la nécessaire gestion de l'impact social de la crise avec une nécessité d'adaptation des effectifs ;
 - la satisfaction d'avoir pu, bon gré, malgré répondre aux défis stratégiques et impératifs économiques de l'entreprise.



L'agenda des directeurs des ressources humaines en 2010



L'année 2009 a été une année de fortes turbulences pour les directions des ressources humaines. L'action des directeurs des ressources humaines a porté sur la recherche du meilleur équilibre entre des mesures à court terme nécessitées par la crise et la gestion des impératifs ressources humaines à moyen terme.

La crise de 2009, et les mesures adoptées servent d'enseignement et de référentiel pour les cycles à venir et ont un impact direct sur la manière dont les directeurs de ressources humaines abordent les priorités de l'année 2010.

Certes, le contexte a évolué, et offre une meilleure visibilité des perspectives économiques... Malgré tout, l'amorce de reprise reste contrastée, très différenciée selon les secteurs et les régions.

Tout l'enjeu pour les directions des ressources humaines en 2010, consiste donc à accompagner les entreprises dans cet environnement en transformation, tout en respectant un agenda social relativement contraignant et en mobilisant le management et les collaborateurs.

Les incertitudes sur la sortie de crise

Un agenda 2010 avec une absence de visibilité sur les perspectives de reprise économique

- Une réelle incertitude quant à la sortie de crise pour une majorité de directeurs des ressources humaines qui estiment que les effets structurels de cette crise se feront ressentir au cours les deux prochaines années.
- Cette incertitude est contrastée selon les secteurs d'activité avec :
 - des secteurs fortement impactés pour lesquels la sortie de crise sera longue :
 - automobile, équipementiers, plasturgie ;
 - services aux industries ;
 - transport, BTP.
 - des secteurs relativement épargnés :
 - restauration rapide ;
 - services aux entreprises (propreté, environnement).



La quadrature du cercle : attractivité et optimisation des coûts

Pour les directeurs des ressources humaines, l'année 2009 aura été celle de la riposte à la crise « à court terme »

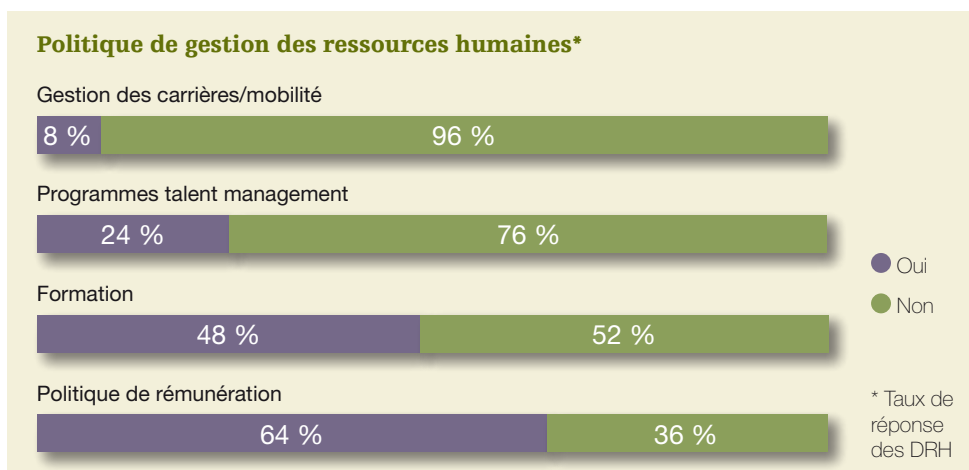
- La priorité a consisté en un pilotage RH centré sur l'adaptation rapide aux réalités économiques avec :
 - des réductions d'effectifs ;
 - des restrictions budgétaires ;
 - des mesures d'économies et de contrôle de coûts.

L'année 2010 est celle des actions à moyen et long terme selon l'adage : « Do more with less »

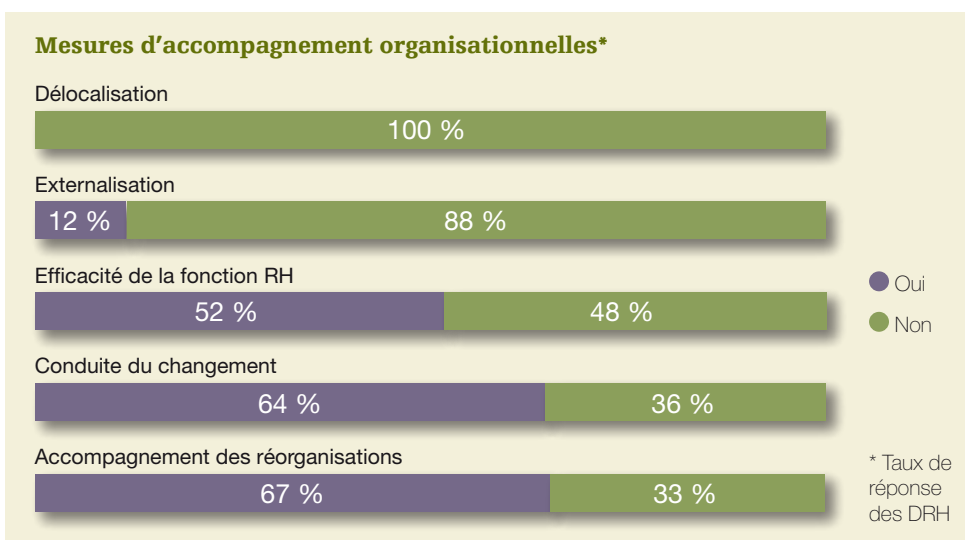
- La priorité est celle d'un pilotage RH dans un environnement durablement en crise. Dans ce contexte, le choix délibéré des directeurs des ressources humaines est de construire des stratégies RH et stratégies sociales pérennes. Ils souffrent ainsi d'une injonction assez paradoxale :
 - accompagner les réorganisations et restructurations tout en maintenant l'attractivité de l'entreprise pour l'ensemble des parties prenantes (image d'employeur).

Les priorités 2010 des directeurs des ressources humaines

- C'est ainsi que pour une majorité de directions des ressources humaines, les politiques de développement des ressources humaines sont peu impactées en 2010 :
 - la priorité étant à la maîtrise des coûts salariaux à travers un pilotage resserré de la masse salariale et une politique de rémunération restrictive ;
 - les restrictions budgétaires se traduisent le plus souvent par l'optimisation des plans de formation, notamment à travers la ré-internalisation de certains modules et une sélectivité renforcée des programmes de formation proposés.



- Les délocalisations n'apparaissent plus comme l'une des pistes clés du retour à la rentabilité auprès des entreprises interrogées. Pour nombre d'entre elles transparaît la volonté de préserver les bassins d'emploi existants sur l'ensemble du territoire.
- En effet, c'est le levier organisationnel qui apparaît comme le plus vital dans l'action des directeurs des ressources humaines avec des axes prioritaires, tels que :
 - l'accompagnement des réorganisations et restructurations (+ 80 % des directeurs des ressources humaines interrogés) ;
 - la recherche de marges d'efficacité supplémentaires au niveau de la fonction RH (mutualisations, économies d'échelles, SIRH, etc.) ;
 - l'accompagnement RH des mutations et des transformations.



- Concernant l'agenda 2010, les directeurs des ressources humaines interrogés évoquent :
 - un agenda social particulièrement chargé avec de nombreuses échéances de négociation, notamment au 1^{er} trimestre 2010 ;
 - un impératif de renforcement et de renouvellement du dialogue social et la mobilisation du management de proximité dans un contexte de turbulence économique ;
 - une crise qui n'a pas été un motif majeur de renégociation/dénonciation d'accords et avantages existants pour les salariés.



Le renouvellement du dialogue social avec une législation plus contraignante

- Une législation sociale qui organise un cadre de négociation de plus en plus contraignant pour les directions des ressources humaines, notamment avec :
 - une pression supplémentaire à l'anticipation des ruptures technologiques, économiques, démographiques ainsi que des évolutions des métiers & compétences associées (GPEC) :
 - accélération de la flexibilité ;
 - adaptation des compétences.
 - une obligation de négocier pour les directeurs des ressources humaines et les partenaires sociaux, avec des échéances très rapprochées :
 - accords égalité professionnelle hommes/femmes (échéance de négociation, février 2010) ;
 - accords sur la diversité ;
 - accords sur le handicap (sanctions financières multipliées par 3 à partir de janvier 2010) ;
 - accords sur l'emploi des seniors (échéance 2010, sanctions financières de 1 % de la masse salariale) ;
 - accords sur la santé et la sécurité au travail (échéance de négociation, février 2010).
- Une recherche par les directeurs des ressources humaines de stratégies sociales pérennes dans le cadre d'un climat social apaisé pour mener à bien les transformations nécessaires des entreprises, grâce :
 - au renforcement continu des accords de méthode: pour mieux anticiper les restructurations ;
 - à la mobilisation accrue de la ligne managériale pour appuyer et communiquer les transformations en cours ;
 - à des stratégies de communication sociale durable à destination des salariés.

Cinq rendez-vous dans l'agenda des directeurs des ressources humaines

<p>1</p> <p>La réaffirmation d'une fonction RH stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avec l'anticipation en amont par les comités de direction des problématiques d'entreprise ayant un impact humain. • Le DRH, fonction à part entière des comités stratégiques et des comités de direction qui apporte une vision d'ensemble de la fonction RH et de ses leviers.
<p>2</p> <p>La maîtrise des coûts salariaux et de la masse salariale</p>	<p>Par une optimisation et un pilotage resserré de la masse salariale et anticipation des effectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – des politiques de rémunération restrictives et alignées sur la stratégie business ; – des augmentations générales qui présentent un caractère de plus en plus exceptionnel ; – le principe de sélectivité accrue des augmentations individuelles ; – des rémunérations variables orientées vers les économies de coûts et la protection de la trésorerie.
<p>3</p> <p>L'accompagnement des transformations de l'entreprise</p>	<p>L'accompagnement RH des réorganisations nécessitées par l'environnement économique (rapprochement de filiales, relocalisations, fusions, externalisations, etc.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la réflexion en profondeur sur l'optimisation de l'organisation ; – l'efficacité de la fonction RH (arrivée à maturité de l'optimisation des coûts RH à travers des outils SIRH) et recherche de nouvelles sources d'économies (convergence des SI...) ; – la conduite du changement ; accompagnement social des transformations.
<p>4</p> <p>Le maintien d'un dialogue social et un climat social de qualité</p>	<p>La nécessité de remobiliser et de remotiver les équipes en environnement incertain par le suivi au plus près du climat social :</p> <ul style="list-style-type: none"> – le renforcement d'un management de proximité ; – une communication interne claire, transparente et adaptée ; – le développement de l'écoute des salariés (baromètres de climat social, enquêtes, etc.). <p>Le renouvellement du dialogue avec les IRP :</p> <ul style="list-style-type: none"> – accords de méthode, pacte social, responsabilité sociale et environnementale...
<p>5</p> <p>Des politiques de développement RH ciblées sur les talents</p>	<p>Le maintien des programmes RH, mais ceux-ci sont plus ciblés sur les « Happy Fews » : Executive Leadership programs, développement d'un pool international de talents...</p> <p>Le renforcement des communautés managériales : formations spécifiques coaching, boîtes à outils, etc.</p>

Exemples de priorités ressources humaines en 2010

Dans un groupe d'assurances

Mobiliser le management sur la stratégie du groupe.

Maintenir un niveau élevé des recrutements et des campagnes de communication employeur.

Conclure un accord sur le « Bien-être au travail et la prévention du stress ».

Dans une société de services

Améliorer la qualité des politiques sociales, notamment à travers une politique de bien-être au travail des salariés.

Développer la qualité de la communication interne...

Dans un groupe industriel diversifié

Accompagner le développement commercial en investissant à contre-cycle dans la force de vente (recrutement & formation).

Réaliser des investissements importants dans la formation de l'ensemble des collaborateurs.

Poursuivre l'optimisation de l'organisation.

Dans un groupe du secteur pharmacie/chimie

Refondre les systèmes de rémunération afin de les rendre plus incitatifs.

Poursuivre la mise en œuvre des plans d'adaptation des effectifs.

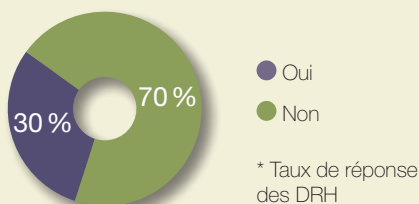
Maintenir en 2010 l'essentiel des économies réalisées en 2009.

La préparation de la sortie de crise

Elle est encore timide

- Plus de 70 % des directeurs des ressources humaines interrogés ne l'envisagent pas encore. Ils choisissent pour l'instant :
 - d'investir dans leurs équipes de management avec des formations ciblées ;
 - d'anticiper la reprise par la gestion des compétences clés dans des environnements en forte mutation.
- Toutefois, quelques entreprises investissent d'ores et déjà à contre cycle (secteurs de la pharmacie, environnement, ...). Elles représentent 30 % des entreprises interrogées, avec :
 - des pré-recrutements sur des fonctions en tension sur le marché ;
 - des recrutements au sein des populations commerciales et managers de comptes clés ;
 - des investissements importants dans la formation des commerciaux, et la mise en place de politiques de rémunération variables incitatives.

Accompagnement de l'entreprise par des mesures de reprise



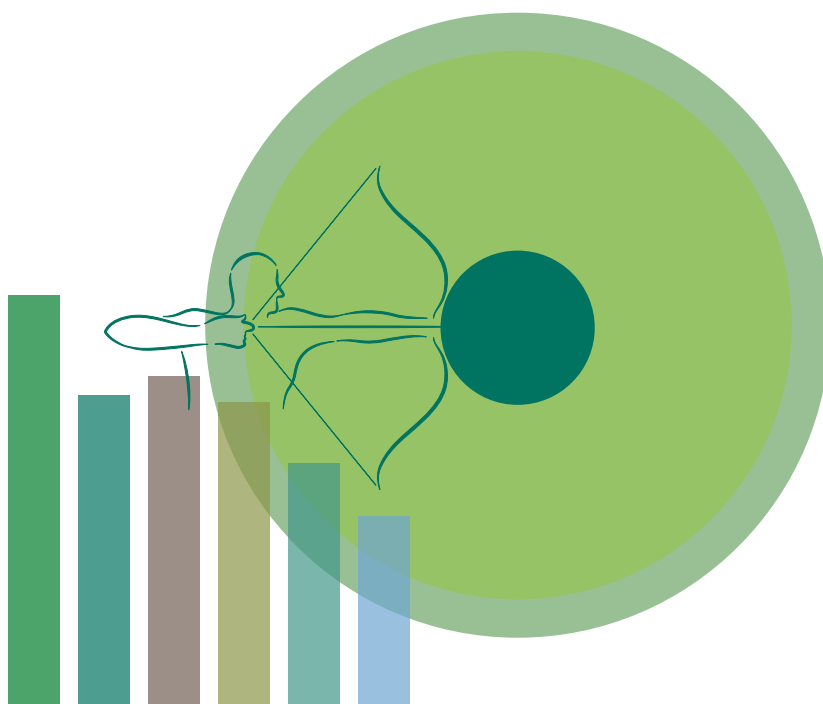
Conclusion

L'année 2010, s'annonce comme celle du maintien d'un cap à moyen terme dans les directions des ressources humaines, faisant fi de la faible visibilité sur les perspectives de reprise économique.

Elle confirme les priorités détectées en 2009 autour de l'impératif de maîtrise des coûts et la mise en œuvre d'outils de pilotage opérationnels.

Les réorganisations, amorcées ou en gestation en 2009, se maintiennent également au premier rang des enjeux du directeur des ressources humaines. Celles-ci se réalisent davantage dans un environnement à l'écoute des salariés et soucieux de maintenir un dialogue social de qualité.

Les actions de développement des ressources humaines ne seront pas en reste en 2010 avec la poursuite de l'internationalisation des talents dans les grands groupes et des investissements spécifiques de fidélisation et de développement.



A propos du Cercle Humania

Le Cercle Humania propose aux DRH des grandes organisations privées et publiques d'être leur carrefour d'échanges et de réflexions. L'objectif est de vous aider à réfléchir à de vraies problématiques, à prendre de la distance avec les événements et à anticiper sur les mutations de l'environnement avec une ouverture sur l'Europe et sur le monde.

Pour en savoir plus sur le Cercle Humania : www.cercle-humania.com

A propos d'Ineum Consulting

Ineum Consulting est une société de conseil en stratégie, organisation et management des systèmes d'information. Ineum Consulting assiste ses clients dans la réalisation de leurs choix stratégiques, opérationnels et technologiques, en toute objectivité. La gamme de services qu'elle couvre, focalisée sur la connaissance profonde des métiers de ses clients et sur sa capacité à mettre en œuvre des solutions spécifiques, représente une force de proposition unique. Ineum Consulting, avec 1 300 collaborateurs présents en Algérie, Australie, Belgique, États-Unis, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Suisse et Royaume-Uni, fait partie du groupe Management Consulting Group Plc, coté au London Stock Exchange.

Pour plus d'informations : www.ineumconsulting.com

Consulter le blog RH d'Ineum Consulting dédié aux ressources humaines :
<http://ineumconsulting.wordpress.com>

Contacts

Claude Bodeau, associé
E-mail : cbodeau@ineum.com

Mireille Prunier, manager
Email : mprunier@ineum.com

159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
Tél. : +33 1 55 24 30 00
Fax : +33 1 55 24 33 33