



Les propositions 2009 de l'ANDRH

Innovation sociale et performance économique : emploi, emplois ?



En partenariat avec aef.info et Hôtel Lutetia Paris
Rive-Gauche



L'Association des professionnels en Ressources Humaines,
au service de l'innovation sociale et de la performance économique



Dans la crise, faire de l'humain la priorité

C'était avant la faillite de Lehman Brothers, avant le 15 septembre 2008, c'était avant que ne se déverse dans l'économie mondiale le poison des actifs toxiques créés par des banques folles, avant les semaines pendant lesquelles nous avons assisté, impuissants, à l'éclatement d'une des plus foudroyantes crises économiques jamais connues. C'était en avril 2008, pour le Forum de l'ANDRH et j'écrivais « Le monde change,

les règles du jeu économique et social se modifient, une "nouvelle donne" émerge, complexe, parfois contradictoire, qui nous impose de réfléchir de manière ouverte, non manichéenne, opérationnelle, coopérative, constructive ».

Financière, boursière, économique, cette crise est aussi morale, ce qui rend encore plus urgent notre devoir de réfléchir autrement. Car elle renforce la méfiance qui peut exister vis-à-vis de l'entreprise, elle dévalue l'esprit d'entreprendre, et dénature le goût de créer et le plaisir de développer que nous souhaitons, salariés et dirigeants, partager dans les entreprises. Les bonus indécents, le gel du crédit, les restructurations, la hausse violente du chômage, notamment chez les jeunes, sont un ferment puissant de sape de la confiance dans les entreprises, comme l'ont montré les séquestrations de cadres ou de patrons, où l'on constate que dirigeants et partenaires

Sommaire

-
- La Formation professionnelle P.4
 - Les Rémunérations P.10
 - La Gestion des talents P.14
-

sociaux sont ensemble débordés par la colère des salariés.

Dans ce chaos, la contribution des DRH est d'appeler chacun, dirigeants, actionnaires, partenaires sociaux, politiques, gouvernants, à préserver le cœur vital de l'entreprise, son actif -non toxique- le plus précieux : le capital humain. Cela doit se faire en érigeant la formation en outil prioritaire, en continuant à recruter pour préparer la reprise, notamment dans les viviers injustement délaissés que sont les jeunes peu ou mal qualifiés, les personnes en situation de handicap etc. Cela doit se faire en continuant à lutter contre toutes les discriminations. Cela doit se faire en continuant à œuvrer pour la disparition des inégalités femmes-hommes ; cela doit se faire en militant pour une meilleure mobilité des salariés français et européens, en Europe et dans le vaste monde. Dans la crise, c'est à une large responsabilité sociétale et sociale de l'entreprise, que l'ANDRH appelle. Dans la crise, l'humain doit rester prioritaire.

Le but du Forum, qui parachève à Paris, un Tour de France riche en échanges et confrontations tenus à Pau, Lyon, Nice, Rennes et Bruxelles, est donc bien de discuter des propositions listées dans ce recueil, afin de faire avancer le débat et de contribuer à ce que s'améliore la vie dans nos entreprises, pour qu'elles soient toujours plus ouvertes et performantes.

Charlotte DUDA, présidente nationale de l'ANDRH

• La Diversité.....	P.21
• La Santé au travail.....	P.27

1

La Formation professionnelle

Les travaux initiés dans le cadre du COE (Conseil d'orientation pour l'emploi) en février 2008 par la ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Christine Lagarde, pour lancer une nouvelle réforme de la formation, ont débouché sur la signature par les partenaires sociaux unanimes d'un ANI (Accord national interprofessionnel) le 7 janvier 2009. La préparation du projet de loi relatif à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie reprend la plupart des points de cet accord, notamment la création du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) destiné à qualifier ou requalifier les salariés et les demandeurs d'emploi les plus fragilisés, ou encore le dispositif de mise en œuvre de la portabilité du DIF. En revanche, le droit à la formation différée pour les salariés sortis prématurément du système scolaire n'est pas au stade actuel repris dans le projet de loi.

4

Constats

Un système de formation trop complexe face à un Etat en retrait

La complexité du système de formation, régulièrement dénoncée par divers rapports publics, est notamment liée à la multitude des acteurs, qui peinent à trouver leur juste rôle : entreprises et salariés eux-mêmes, bien entendu, mais aussi partenaires sociaux, conseils régionaux, organismes publics et privés. Or, l'Etat semble de plus en plus absent des débats, au fur et à mesure des réformes qui, décentralisation ou démocratie sociale obligent, l'ont conduit à se dessaisir d'une grande part de ses responsabilités en la matière.

Des dépenses mutualisées en forte hausse contrastant avec un faible pilotage

La dépense moyenne des entreprises en matière de formation rapportée à la masse salariale ne progresse plus depuis près de dix ans (2,96% de la

masse salariale en 2007 selon l'annexe au projet de loi de finances pour 2009) mais la part de ces financements, qui transite par un organisme collecteur paritaire, progresse fortement. Pour autant, le pilotage de la formation en entreprise doit être reconsidéré, notamment parce qu'aujourd'hui, le salarié ne reste plus dans une même entreprise durant toute sa vie professionnelle." Le DRH n'a donc pas nécessairement une visibilité sur l'ensemble de la carrière du salarié, et peut difficilement anticiper ses besoins de formation futurs.

Réforme de 2004 : un bilan en demi-teinte

● La professionnalisation a peu progressé

En matière de professionnalisation, les négociateurs de branche n'ont pas toujours respecté l'esprit de l'accord interprofessionnel de 2003. L'idée en était de réduire la durée de la formation et de valoriser le tutorat pour favoriser les progressions par l'intermédiaire des situations de travail. Dans les faits, les accords de branche se sont engouffrés dans la brèche de l'ANI qui permet d'allonger les durées des contrats et des formations dans les cas prioritaires. Or, comme ces priorités ont été trop vaguement définies, la professionnalisation a peu progressé, même si ces contrats continuent bien de s'adresser à des populations faiblement qualifiées. Ainsi, les jeunes issus du système scolaire qui entrent directement en contrat de professionnalisation, en concurrence avec l'apprentissage, restent très majoritaires, même si la part des chômeurs dans ces contrats augmente un peu.

En outre, le contrat de professionnalisation, mal compris, reste toujours apparenté au contrat de qualification qu'il a remplacé. La situation générale au regard de l'ancien contrat de qualification n'a ainsi que faiblement évolué dans un système qui reste dominé par l'offre de formation.

● Le DIF n'a pas déclenché de véritable démarche incitative

Il semble que la durée moyenne du DIF se stabilise à 20 heures, ceci masquant bien entendu des écarts. On a donc assisté à un usage « contre-intuitif » de ce dispositif : on aurait en effet pu penser que les salariés attendraient d'avoir 40, 60, 80 heures accumulées pour choisir une formation plus longue que 20 heures.

A quelques exceptions près, les entreprises ne semblent pas se situer ici dans une démarche incitative. Les principaux utilisateurs du DIF restent les cadres et les techniciens, c'est-à-dire ceux qui sont déjà les principaux consommateurs des autres dispositifs de formation. A l'inverse, pour une minorité d'entreprises qui conduisent de façon systématique

des entretiens professionnels et ont construit une offre de DIF, les écarts se réduisent dans l'accès à la formation entre cadres et professions intermédiaires d'une part, employés et ouvriers d'autre part.

- **Certains outils mis en place par la réforme n'ont pas été assez développés**

Les entretiens professionnels, les bilans de compétences, la VAE, le passeport formation, les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications peinent à prendre leur essor. Il en va ainsi de l'entretien professionnel, qui figure dans l'ANI 2003. Sa finalité est de compléter l'entretien annuel – reposant simplement sur une évaluation des objectifs et des performances - par une évaluation des compétences. Lorsqu'il est systématiquement mis en oeuvre, cet outil permet de faire naître des projets et de rendre le salarié davantage acteur de son parcours professionnel et de sa formation.

- **Les entreprises importantes bénéficient encore le plus nettement de la mutualisation**

Les grandes entreprises continuent à être les grandes gagnantes de la mutualisation du plan de formation. Les OPCA devraient avoir pour mission d'aider davantage les PME qui n'ont pas les moyens de développer seules la formation.

Les grands enjeux de la réforme

- **Portabilité du DIF**

Prévue par l'article 14 de l'ANI (Accord national interprofessionnel) sur la modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008, la portabilité du DIF est créée par l'ANI formation du 7 janvier 2009 pour les ruptures du contrat de travail prises en charge par l'assurance chômage.

Pour se former, le bénéficiaire peut décider de mobiliser un financement correspondant au nombre d'heures acquises au titre du DIF (par exemple : 40 heures x le montant forfaitaire horaire de 9,15 euros) pendant son indemnisation par Pôle emploi. En cas de changement d'employeur, il pourra utiliser cette enveloppe pour abonder le financement de formations dans les deux années qui suivent son embauche. L'abondement sera assuré par l'OPCA dont relève l'entreprise dans laquelle le salarié a acquis ses droits pendant la période de prise en charge par l'assurance chômage ou bien par l'OPCA de la nouvelle entreprise, après l'embauche du salarié.

Une hypothèque continue toutefois de peser sur le DIF, dans la mesure où son statut social et fiscal, du point de vue de la comptabilité des entreprises, n'est pas encore clarifié.

- **La prise en compte des publics les moins qualifiés**

La création du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), issu de l'ancien FUP (Fonds unique de péréquation) est une avancée importante de l'ANI du 7 janvier 2009. Ce fonds vise à contribuer aux côtés des OPCA et OPACIF, au financement d'actions de formations concourant à la qualification ou requalification de demandeurs d'emploi et de salariés. Ces actions doivent faire l'objet de cofinancements de la part de l'Etat, de Pôle emploi et des Régions notamment. Ce dispositif est une amorce de décloisonnement des statuts (salarié, demandeur d'emploi, jeune...).

Au cours de la négociation de l'ANI du 7 janvier 2009, la délégation patronale a acté le démarrage d'un groupe de travail sur la création du "bilan d'étape professionnel". Il en est résulté un avenant signé le 6 avril 2009 par la CFTD et la CFE-CGC.

Propositions

Pour l'ANDRH, l'objectif est de faire de la formation un véritable levier de la politique de l'emploi, pour l'entreprise et pour les salariés. L'ANDRH souhaite aussi que les outils et les moyens de la formation aillent vers ceux qui en ont le plus besoin, les salariés en difficulté dans l'entreprise, les PME et TPE, et les personnes éloignées de l'emploi.

7

Renforcer le rôle de la Région

La région est le meilleur échelon pour connaître, bassin d'emploi par bassin d'emploi, les vrais besoins de formation. Pour être encore plus utiles à l'emploi et aux emplois, à l'entreprise et aux salariés, les régions doivent assumer pleinement leur rôle de chef de file, pour simplifier la gouvernance du système dénoncée depuis des années par tous les rapports officiels.

Face à la nécessaire accélération des réponses aux besoins, la contrepartie de ce leadership est que les régions adaptent leur fonctionnement interne et leurs procédures, pour gagner en souplesse et en réactivité. L'ANDRH propose de rapprocher la formation des actions de développement économique, puisqu'il s'agit de deux compétences régionales stratégiques, issues des lois de décentralisation. Ainsi, la région pourrait accompagner l'entreprise sur toute la chaîne d'un projet, de la construction d'un bâtiment, à la recherche et développement, en passant par l'export et la formation, puisque l'ensemble de ces composantes vont impacter le tissu économique et social régional.

L'ANDRH estime en outre nécessaire de renforcer la capacité de la Région à gérer des territoires de niveaux différents. Cela suppose un mode de gestion publique très souple. Dans certaines branches professionnelles, où il existe une pénurie de main d'oeuvre, la réponse au niveau du bassin d'emploi ne suffit pas à répondre aux besoins des entreprises. La région doit donc disposer d'une réflexion globale pour « animer le territoire ».

Il faut également réfléchir aux moyens d'améliorer la mobilité des travailleurs, notamment des jeunes, mais aussi d'améliorer l'hébergement et la disponibilité de l'offre de formation. La région doit combiner cette approche territoriale et logique sectorielle, ce qui requiert que les pilotes de la politique de formation au niveau territorial se coordonnent convenablement avec les pilotes régionaux de la branche.

Mieux distinguer l'amont (la formation) de l'aval (la professionnalisation) et promouvoir l'accompagnement individuel

Contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation se concurrencent inutilement. Ce qui relève de la formation n'est pas assez distinct de ce qui relève de la professionnalisation. Il existe aussi une concurrence souvent stérile entre l'Education nationale et les réseaux impliqués dans l'apprentissage. Les jeunes en difficulté constituant un public évidemment prioritaire, définir un mécanisme s'impose pour les remettre à niveau en formation générale initiale, et ensuite les orienter vers la formation professionnelle.

Qu'il s'agisse des jeunes sans qualification et/ou en recherche d'emploi, ou des salariés en poste, l'ANDRH plaide pour la mise en place de processus spécialisés dans l'accompagnement individualisé des personnes, du point de vue de l'évolution de leurs compétences, ceci, dès le démarrage de leur carrière professionnelle. Comme il devient rare de rester dans une entreprise toute sa vie, il est en effet de plus en plus difficile d'imaginer une véritable projection des parcours de chacun des salariés. Ce type d'accompagnement individualisé, sous forme de parcours d'accès à la formation et à l'emploi, serait particulièrement utile pour les jeunes et plus largement les publics les plus fragiles.

Sur ce point, l'ANI du 7 janvier 2009 affirme, à juste titre, un droit à la formation initiale différée pour les jeunes qui n'ont pas eu de qualification professionnelle reconnue et qui souhaitent plus tard accéder à des formations qualifiantes ou diplômantes, notamment dans le cadre d'un CIF. Toutefois, cette disposition n'a pas été reprise par le gouvernement dans son projet de loi.

Dans un ordre d'idée voisin, il s'agit aussi de favoriser le tutorat et l'alternance et donc de promouvoir la fonction de « tuteur référent », notamment pour les bénéficiaires de contrats de professionnalisation ayant besoin d'un accompagnement social particulier. Ce tutorat serait assuré par une personne extérieure à l'entreprise.

Enfin, ce souci du sur-mesure, peut conduire à instaurer un système d' « entrées/sorties permanentes en formation », rendant possible une validation au fil de l'eau, système expérimenté avec certains organismes de formation.

Symétriquement, mettre en œuvre des programmes d'actions globaux dans certains secteurs prioritaires,

à l'image de ce qui a été réalisé dans l'aéronautique en Aquitaine, avec les entreprises, les universités, le Rectorat, les acteurs du service public de l'emploi et la Région.

Mobiliser activement les opportunités du DIF et de la VAE

Le DIF peut permettre au salarié de s'approprier la logique du développement de ses compétences. Il faut, d'une part, que l'entreprise construise une offre et, d'autre part, qu'elle forme la hiérarchie intermédiaire à la conduite d'entretiens professionnels pour guider les salariés. Les entreprises ont tout intérêt à se saisir de la VAE et à la promouvoir, car elle peut être un outil de gestion des ressources humaines qui contribue à l'implication des salariés.

Ce type de démarche, valorisant des apprentissages en situation de travail et favorisant la mise sous tension avec des savoirs plus formels, devrait imprégner tout le dispositif de formation.

Rendre l'offre de formation plus lisible

Le projet de loi orientation/formation prévoit de créer un droit à l'information et à l'orientation professionnelle ouvert à toute personne quels que soient l'âge, le statut de la personne. Pour permettre l'exercice de ce droit, une labellisation des organismes qui participent à l'orientation professionnelle serait mise en place. Par ailleurs, sont prévus la création et le renforcement d' « outils simples d'utilisation » - plates-formes téléphoniques, portail internet - destinés à aider les personnes à s'informer, à se repérer et à construire leur projet professionnel, aspect du projet que ne peut qu'approuver l'ANDRH.

2

Les Rémunérations

Dans un contexte d'allongement des carrières et d'érosion du rendement des régimes de retraite par répartition, qui exige la mise en place d'une épargne de remplacement, l'étape de Nice a permis de revenir sur plusieurs dispositifs liés à la politique de rémunération, en particulier les outils d'épargne salariale et d'épargne retraite. En conclusion de cette étape, les DRH ont été invités à agir et se saisir des nombreux outils existants, sans nécessairement attendre les changements de législation. Pour les DRH, la solution passe par le cumul des propositions, l'information préalable des salariés, en particulier sur les dispositifs d'épargne salariale et d'épargne longue.

10

Constats

Une inflation législative en matière d'épargne salariale et de retraite

En matière d'épargne salariale et de retraite, on constate une inflation législative depuis 2001. La loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, retouche une nouvelle fois un cadre juridique qui s'était largement étoffé ces dernières années, avec la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, la réforme des retraites de 2003 qui a vu la création du PERCO, la loi d'août 2004 sur le débloqué anticipé, la loi de finances 2005 et ses dispositions en faveur de l'actionnariat salarié, la loi de juillet 2006 instituant un dividende du travail, ainsi que la recodification du code du travail. Le risque est que le message du législateur devienne de plus en plus confus, avec des textes souvent très techniques et peu lisibles.

L'allongement du temps de travail des salariés

Tous les pays de l'OCDE travaillent actuellement sur la question du vieillissement de la population et de l'allongement de la durée du travail. Les DRH doivent se préparer à gérer un nombre croissant de salariés souhaitant rester en poste bien au-delà des 57 ou 58 ans habituels. Par conséquent, il ne sera plus possible pour le DRH, de considérer qu'en

partant à 57 ans, ou même à 60 ans et 160 trimestres, le salarié pourra disposer d'une retraite à taux plein. D'un côté, un allongement inéluctable des carrières, de l'autre des conséquences en matière de rémunérations : l'entreprise devra gérer cette transition emploi-retraite. Le report de 65 ans à 70 ans de l'âge à partir duquel l'entreprise peut utiliser le système de mise à la retraite d'office, introduit à l'article 90 de la loi de financement de la sécurité sociale 2009, est une contrainte supplémentaire avec laquelle doit composer le DRH.

En France, une absence de culture de la « retraite d'entreprise »

Par rapport à d'autres pays européens, la culture de la « retraite d'entreprise » n'existe pas beaucoup en France. Elle est « coincée » entre deux piliers : d'une part, celui des retraites obligatoires (de la sécurité sociale et complémentaire), et d'autre part celui, considérable, de l'assurance-vie. Entre les deux, la retraite d'entreprise ne trouve pas encore sa place. Bien que l'information auprès des salariés se développe, une majorité d'entre eux reste persuadée qu'elle bénéficiera des mêmes taux de remplacement que ceux de leurs parents, avec l'idée qu'une bonne retraite vaut mieux qu'un mauvais salaire. C'est pourtant le contraire qui se profile : demain, de plus en plus de salariés estimeront que percevoir un salaire, même moyen, pendant une plus longue durée, est préférable à la perception d'une retraite insuffisante. Notons que la nouvelle législation sur le cumul emploi retraite, applicable depuis le 1^{er} janvier 2009, devrait favoriser le changement des mentalités et des pratiques.

11

Une demande forte de pouvoir d'achat immédiat

Pour un grand nombre de salariés, la rémunération différée liée à la retraite n'est pas considérée de façon très positive, et les mécanismes de la retraite ne sont pas immédiatement perceptibles pour le salarié de moins de 50 ans. L'épargne retraite ne concerne, par définition, que les salariés ayant la capacité d'épargner. Dans ces conditions comment financer la retraite des salariés disposant de salaires médians ? D'une part, le taux d'emploi des plus de 55 ans en France est de 38 % et, d'autre part, 70 % de la population active des 50-64 ans et 84 % des plus de 64 ans ont un niveau de certification inférieur ou égal au CAP. En outre, un certain nombre d'entre eux est au chômage. Par conséquent, la préoccupation de la majorité des salariés, qui reçoit un bas salaire, renvoie au revenu disponible. Dans ce cadre, l'important est le salaire

immédiat, qui apporte un pouvoir d'achat direct sous la forme de rémunération en euros, de chèque-déjeuner, de participation au transport, etc. En affaiblissant l'élément central qu'est le salaire, les employeurs contribuent à aggraver le problème du financement des retraites.

Propositions

Compte tenu de la complexité de ces sujets, du poids des contraintes démographiques, macro économiques, légales et réglementaires, les propositions de l'ANDRH se nourrissent à l'évidence des nombreuses idées et réflexions émises par les économistes, les démographes, les politiques et les experts.

Retraite : un nécessaire cumul des propositions

Face au déséquilibre existant entre les cotisations et les retraites - aujourd'hui, trois générations inactives sont financées par deux générations actives - la solution passe par le cumul de plusieurs propositions connues : allongement de la durée de la vie professionnelle, réduction des versements et prestations de retraite, mais aussi au niveau de l'entreprise : encouragement à la constitution d'une épargne personnelle.

Rendre claires les réformes et les stabiliser

Stabiliser et rendre lisibles les dispositifs est un enjeu crucial, dont les partenaires sociaux, le législateur et les pouvoirs publics doivent prendre la mesure. Sans ces préalables, les entreprises auront beaucoup de mal à convaincre les salariés de s'engager. Pour autant, les DRH doivent avertir les salariés des réalités et s'imposer de « parler vrai ». Il est indispensable d'épargner le plus tôt possible. Cela passe aussi par l'éducation des directions générales des entreprises. La question fondamentale est celle de la protection des retraites : de manière proactive, un DRH doit informer les salariés que des systèmes existent, dans un cadre collectif ou individuel, pour garantir un certain revenu. Cet effort de pédagogie indispensable doit se faire dès les premières années de la vie professionnelle.

L'information préalable des salariés permet également de réduire le risque juridique pour l'entreprise qui continuerait à utiliser sans discernement les systèmes de préretraite. En effet, un salarié pourrait, quelques années après son départ, poursuivre l'entreprise en invoquant

la perte de chance de disposer d'une retraite à taux plein. Avant tout départ anticipé, le DRH doit donc impérativement envisager la situation individuelle du salarié afin de l'informer sur sa retraite, sa situation fiscale et ses indemnités de départ.

Favoriser l'épargne salariale

Les mécanismes de l'épargne salariale ne sont pas suffisamment compréhensibles par les salariés, ni par les dirigeants des PME. Du coup, elle est mal connue, alors qu'elle est à la fois un moyen de fidélisation et d'innovation sociale en permettant à l'entreprise d'associer financièrement les salariés à ses bons résultats et de les aider à se constituer une épargne défiscalisée. Elle se présente sous trois formes principales : la participation aux bénéfices, les plans d'épargne salariale ou l'intéressement. Particulièrement souple, l'intéressement, outre ses aspects fiscaux et sociaux, présente deux grands avantages : d'une part, il n'est pas soumis à la règle des avantages acquis et d'autre part, il constitue un élément de motivation pour toutes les entreprises qui maintiennent des résultats satisfaisants pendant la crise. Il s'agit d'un instrument efficace aussi bien en période de crise que de croissance.

L'ANDRH propose d'ouvrir des négociations de branches pour que les salariés des TPE et PME puissent accéder à l'épargne salariale. Elle souhaite aussi que soit respecté l'engagement figurant dans la loi de définir « une politique d'intéressement dans la fonction publique ainsi que dans les entreprises publiques, établissements publics et sociétés nationales ».

13

Favoriser les dispositifs d'épargne longue, notamment le PERCO

L'épargne longue est ancrée dans la plupart des stratégies de ressources humaines. Le PERCO (Plan d'épargne retraite collectif) peut être un complément intéressant du PEE (Plan d'épargne entreprise). Il remplace depuis août 2006 le PEESV (Plan partenarial d'entreprise salariale volontaire). Il est mis en place par accord collectif dans chaque entreprise qui le souhaite, et permet à tous les salariés de se constituer un complément de retraite. Dès l'acquisition des droits à la retraite, les sommes épargnées sont disponibles sous forme de rente ou de capital si l'accord collectif le prévoit. Grâce à l'abondement que l'entreprise peut verser, le PERCO constitue un produit motivant pour les salariés et fiscalement intéressant pour les entreprises.

Ne plus pénaliser le passage à temps partiel pour les fins de carrière

Le salarié senior qui accepte un passage à temps partiel, même temporaire, se retrouve aujourd'hui fortement pénalisé pour le calcul de sa pension de retraite. Pourtant, le passage à temps partiel est une mesure négociée dans certaines entreprises dans la crise actuelle comme une alternative au PSE ou au chômage partiel. Le passage à temps partiel peut également constituer une forme de départ progressif de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit de collaborateurs seniors experts, garantissant un meilleur transfert de compétences vers le reste de l'entreprise.

3

La Gestion des Talents

14

L'étape ANDRH de Bruxelles s'est déroulée sous le signe de l'Europe en partenariat avec l'EAPM (European Association for People Management), le CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) et le PM Club, l'association belge membre de l'EAPM. La dimension internationale de l'association a été soulignée à cette occasion, l'ANDRH figurant comme le CIPD britannique, parmi les membres fondateurs de l'EAPM.

En Europe, la problématique de la gestion des talents est identifiée comme un enjeu majeur en matière de ressources humaines. En particulier, en période de crise économique, les talents représentent une belle opportunité de poursuivre les travaux sur la construction sociale européenne. De plus, les entreprises peuvent aussi choisir de garder ou former leurs talents pour préparer la reprise, en mobilisant tous les dispositifs possibles, par exemple le chômage partiel, l'incitation au temps partiel provisoire, plutôt que le déclenchement d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Constats

Talents, au sens large

La notion de « talent » ne se limite pas aux cadres à haut potentiel et aux diplômés. Elle inclut l'ensemble des compétences individuelles et collectives dans une entreprise. Toute personne dans l'entreprise est un talent réel ou potentiel. D'où l'importance du partage des valeurs fondatrices de l'entreprise, personnifiées par les talents. Il peut s'agir de l'appétit et de la capacité d'apprendre, de la mobilité fonctionnelle et géographique, de l'ouverture sur les autres et du sens de l'autocritique. Les talents sont variés et ne peuvent pas se réduire à l'idée d'excellence et de performance. Il faut donc gérer tous les âges dans l'entreprise, notamment les quadras, oubliés ces dernières années. La formation est la pierre angulaire de la gestion des talents, de l'emploi.

L'importance de l'évaluation

On ne peut pas parler de talent sans repérage ni évaluation. Des mécanismes, très variables d'une organisation à l'autre, sont indispensables car sans une évaluation performante, les talents ne sont pas décelés, accompagnés, épanouis.

En France, une mauvaise gestion du vivier de compétences

Nous avons beaucoup de difficultés à identifier les talents et à les évaluer. La notion de « talent » heurte notre concept d'« égalité ». Dans le système éducatif français, l'évaluation se fonde d'abord sur la vérification des connaissances formelles, via le diplôme, l'examen ou le concours écrit, et non pas sur la maîtrise des compétences, notamment informelles. Ce système structurellement élitiste fige la notion de « talent » dès l'obtention du diplôme, sésame permanent pour toute la carrière professionnelle, et conduit à une mauvaise gestion du vivier des compétences. Pays très égalitaire dans les discours, notre système se révèle dans les faits particulièrement élitiste. Nous devrions mettre en place un système qui favorise la progression des « moins bons » pour qu'ils accèdent à cette capacité à être des talents. Dans les pays de l'Europe du Nord, la démocratie ne consiste pas à cultiver de rares talents, mais à se constituer un pool de talents le plus large possible.

Actuellement, l'entreprise n'est pas en mesure de rattraper les insuffisances du système éducatif. Le recrutement dans les grandes entreprises suit toujours un même processus, qui reproduit la hiérarchie du système éducatif, et favorise les grandes écoles. Cette situation handicape les PME qui peuvent avoir du mal à trouver des compétences pointues lors d'étapes clés de leur développement.

Mise en place de projets européens de gestion des talents

Deux projets européens de gestion des talents ont été présentés. Le premier, Engcard, financé par la commission européenne, est un système européen de reconnaissance mutuelle visant à favoriser la mobilité des ingénieurs en Europe. Ce projet doit conduire à la création d'Engcard, une sorte de carte professionnelle pour les ingénieurs européens. Ce type de démarche est d'autant plus important que la population active européenne est aujourd'hui deux fois moins mobile que celle des Etats-Unis. (« Labour mobility between the regions of the EU-27 and a comparison with the USA », Union Européenne, février 2008).

Le second projet, similaire, s'inscrit dans une perspective plus large : il s'agit aussi de mettre en place un système de reconnaissance des compétences et des qualifications, mais en l'élargissant à tous les secteurs d'activités. Il concernera aussi bien les entreprises que les professions libérales. L'objectif est par conséquent de créer une base commune européenne pour les juristes, les médecins, les mécaniciens, les boulangers, etc.

Dans les entreprises : la gestion des talents comme priorité RH

Une étude du Boston Consulting Group (BCG), de l'European Association for People Management (EAPM) et de la World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) montre que, pour les cadres dirigeants, la gestion des talents - à entendre ici comme les hauts potentiels - est la priorité en matière de RH. La concurrence internationale pour les talents est très forte. Cette situation s'explique notamment par un véritable changement de paradigme : le changement et l'innovation technologique sont si rapides que les entreprises ont du mal à trouver la compétence nécessaire. Cette accélération entraîne un renouvellement des métiers très important auquel aucun système éducatif ne semble en mesure de pourvoir. Cette situation impose aux entreprises de revoir leur organisation en terme de formation tout au long de la vie et leurs stratégies sur les partenariats public - privé.

Homogénéisation des actions en matière de gestion des talents

L'étude BCG-EAPM-WFPMA mentionne également les actions-clés qui sont et seront mises en place par les entreprises en matière de gestion des talents. Globalement pour l'ensemble des pays, les trois priorités sont : le développement de carrières personnalisées ; la mise en place de systèmes de rémunérations spécifiques pour attirer les talents et la recherche de talents dans le monde entier. L'étude montre également que la diversité dans l'entreprise est partout en augmentation. Pour la France, la nécessité de restructurer les organisations augmente fortement par rapport à l'édition 2007 de l'étude. A l'inverse : le rôle des entreprises en tant qu'organisations apprenantes et la gestion de la démographie, n'apparaissent plus comme des priorités, de façon surprenante.

Les talents en période de crise

Selon une autre étude (CIPD) intitulée « Talent management under threat in uncertain times », la crise a contraint 26% des entreprises à modifier leurs priorités dans la gestion des talents. 24% ont coupé dans les budgets de gestion des talents et dans les rémunérations. 43% des organisations estiment que les managers sont mal équipés pour gérer les talents dans une période de récession, et 55% des organisations développent plus de talents en interne.

La crise peut-elle représenter une opportunité pour la gestion des talents et la transformation des entreprises en période de crise ? Oui, la crise peut constituer un catalyseur. Comment, dans un monde difficile, l'entreprise peut parvenir à gagner en productivité, en parts de marché et en pénétration ? En réponse à la crise, des pratiques créatives et innovantes de gestion des talents peuvent être introduites. La gestion des talents devrait donc être de plus en plus importante dans une période de récession, en priorisant des aspects spécifiques, en développant des façons créatives « de faire plus avec moins » et en identifiant de nouveaux viviers de talents.

Propositions

Favoriser la mobilité des talents à l'échelle européenne et internationale

- **à l'échelle européenne : un statut social et une meilleure collaboration des entreprises et des Etats**

Les freins à la mobilité européenne sont multiples et proviennent en premier lieu des statuts sociaux. Prioritaire devrait être pour la Commission européenne le travail sur la création d'un statut social européen commun (« comptes européens ») qui assurerait à l'ensemble des salariés du public et du privé la même protection sociale (santé, retraite, etc.) dans tous les pays d'Europe.

L'ANDRH souhaite également voir se développer le dialogue social européen à travers le comité d'entreprise européen, excellent outil de partage des cultures, et ou les comités de dialogue sectoriel. Pour les entreprises qui n'ont pas la taille suffisante, les branches pourraient initier un dialogue avec des partenaires sociaux et d'autres entreprises, à l'échelon européen.

- **à l'échelle internationale : des « benefits continuations »**

Pour favoriser la mobilité, les entreprises créent des schémas souvent complexes et coûteux. Par conséquent, de plus en plus, des contrats locaux sont proposés, moins chers pour l'entreprise et moins protecteurs pour le salarié expatrié. Comment conserver une protection sociale au moins équivalente à un salarié français qui s'expatrie, sans que cela ne fasse peser une charge considérable sur l'entreprise, que seules les grandes peuvent supporter ? L'ANDRH suggère de créer un statut de salarié français intégrant la dimension internationale et notamment européenne. L'objectif est d'assurer la continuité de la protection sociale quel que soit l'endroit où l'on travaille et de garantir au salarié, lorsqu'il revient en France, la prise en compte de ses années de travail à l'étranger dans le calcul de ses droits (chômage, retraite, etc). Il convient donc de définir des « benefits continuations » a minima et de créer un statut où ceux-ci seraient réactivés lors du retour au pays.

- **création de réseaux de "cadres parrains" à l'échelle internationale**

Le manque de cadres expérimentés dans les pays émergents peut constituer un frein à la croissance des entreprises qui souhaitent s'y développer. La mobilité de cadres expérimentés européens vers ces pays permet un transfert progressif de compétences, notamment de compétences managériales. Cet accompagnement peut également se faire à distance sous forme dématérialisée avec, par exemple, le parrainage de cadres juniors

situés dans des pays émergents, par des cadres expérimentés présents physiquement en Europe.

Attirer des talents en France

Pour rendre la France attractive sur "le marché des pays d'immigration", sans pour autant « piller » ces pays, l'ANDRH renouvelle plusieurs de ses propositions de 2008 :

- **Des contrats de travail limités à 2-3 ans : ne pas couper les ponts, pour préparer le retour**

L'ANDRH souhaite favoriser une migration de travail et une installation provisoire en France. La personne immigrée doit avoir des relations suivies avec sa famille restée au pays. En travaillant 6 jours sur 7, elle pourrait retourner tous les 3 mois passer 3-4 semaines dans son pays, et éventuellement commencer une activité, et ainsi préparer son retour. Cela peut contribuer à lui donner les moyens de lancer des projets de co-développement.

- **Améliorer l'accueil administratif des étrangers**

Il est urgent de mettre en place une gestion efficace, rapide et accueillante de la délivrance des titres de séjour. Les services publics doivent modifier radicalement leurs pratiques en développant une attitude souriante et efficace, plutôt que suspicieuse et décourageante, voire hostile.

- **Créer un statut de "séjour salarié".**

Il permettra la délivrance rapide d'un titre de séjour pour une formation ou un séjour professionnel de moins de trois mois pour une personne ayant un contrat de travail dans un autre pays. Ce titre permettra à une personne de séjourner en France pour des raisons professionnelles. Les conditions sociales et de rémunération seront encadrées afin d'éviter tout détournement aboutissant à des abus de type dumping social.

Favoriser la mobilité des talents à l'échelle nationale ou locale

La mobilité locale doit être considérée en priorité, ce qui implique une série de mesures pratiques. Par exemple : permettre de passer le permis de conduire à partir de 16 ans, pour ceux qui sont en CAP et qui veulent changer de ville ; réorganiser les lignes SNCF, les transports et développer des plans d'équipement en lien avec le tissu économique ; bâtir des universités multidisciplinaires autour desquelles les entreprises s'installeraient.

Recruter dans de nouveaux viviers de talents

L'ANDRH plaide pour une meilleure lisibilité des conséquences sur la couverture sociale et la retraite, du passage du secteur public vers le privé et une harmonisation de celles-ci. Par exemple, le passage de la fonction publique vers le secteur privé doit aujourd'hui souvent s'accompagner d'une hausse de rémunération pour assurer une neutralité des pensions perçues lors de la retraite. L'ANDRH souhaite une optimisation de la gestion ou du transfert de l'épargne retraite d'un salarié quittant une entreprise qui lui offrait un système d'épargne retraite spécifique. Le premier vivier de talents pour l'entreprise, ce sont les jeunes, quelle que soit la qualité de leur formation. Les entreprises doivent les recruter, quitte à investir davantage sur leur formation. L'ANDRH souscrit pleinement à l'appel de l'association Jeunesse et Entreprises du 16 avril 2009, demandant aux « chefs d'entreprise de toutes tailles, de toutes branches et de toutes régions, de prendre l'engagement de recruter des jeunes au tout début de leur vie professionnelle, pour une période de six mois minimum, ce qui leur permettra d'acquérir une qualification indispensable pour la sortie de crise ». « La solidarité nationale des entreprises peut et doit se manifester de façon exceptionnelle », en particulier en direction des jeunes, dont le chômage « croît plus rapidement encore » que la moyenne, au risque « d'atteindre dans quelques mois le seuil d'explosion spontanée ». L'association demande « que chaque entreprise embauche, pour un stage qualifiant, au moins un jeune par tranche de 100 salariés », pour répartir l'effort sur l'ensemble des entreprises, et qu'elles continuent à « accueillir des jeunes en stage universitaire quand celui-ci est obligatoire pour l'obtention de leur diplôme ». « Ces stages qualifiants présenteront l'avantage de faire connaître et apprécier des métiers disponibles à des jeunes qui les refusent car ils les connaissent mal. »

L'ANDRH préconise le développement du dialogue entre les acteurs de l'orientation, de la formation et les représentants des secteurs professionnels, pour mieux coordonner l'aiguillage des jeunes vers les secteurs et les métiers où sont identifiées des "compétences rares". L'objectif est ainsi de permettre une meilleure anticipation des risques de pénuries et de tensions sur ces métiers qui risquent de s'accroître dans les prochaines années avec le départ en retraite des générations du baby-boom.

L'ANDRH ajoute que les entreprises doivent recruter parmi les populations en difficultés qui se trouvent aujourd'hui exclues du marché du travail, comme les personnes en situation de handicap ou les personnes sortant de prison, et participer à ne laisser personne sur le bord du chemin, à l'écart du droit à l'accès à l'emploi.

4

La Diversité

Recrutement, évolution de carrière, rémunération, formation, licenciement : nombreuses sont les actions des ressources humaines susceptibles de créer des discriminations liées au genre, à l'origine, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'état de santé, etc. A l'opposé, les entreprises peuvent s'enrichir de la diversité, de parcours, de cultures et de compétences variés et refléter ainsi la diversité de la société française. Lors de l'étape de Lyon, les représentants de l'ANDRH ont réaffirmé que cette question était une préoccupation constante, indépendamment de la conjoncture économique. Loin de n'être qu'un effet de mode, la promotion de la diversité renvoie au contraire à deux principes. Le premier, intangible, est lié au respect et à l'éthique, qui fondent les valeurs républicaines. Le second renvoie à des questions de performance : les équipes diverses sont plus créatives, adaptatives et réactives, qualités d'autant plus nécessaires en période de crise.

L'étape de Lyon, à la fin du mois de novembre 2008, se situait à un moment important pour l'ANDRH, qui venait de rendre ses conclusions à l'Etat sur le label diversité. Depuis, le label a été remis officiellement à une première vague d'entreprises.

Ces différents outils, de la charte de la diversité en 2004 au label diversité, témoignent d'une prise de conscience des entreprises, et plus généralement, de la société. Mais de nombreux projets et initiatives restent à mener. La diversité touche à la responsabilité sociale des entreprises et soulève des enjeux sociétaux forts, tant au niveau national qu'europpéen.

Constats

Comment transformer « l'intention de diversité » en action opérationnelle ?

A l'heure où la diversité est entrée dans le langage commun des entreprises, notamment depuis le lancement de la charte de la diversité en 2004, cette notion rencontre parfois des difficultés de définition.

De quelle diversité parle-t-on ?

La réponse juridique constitue un point de repère important – la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations mentionne en effet 16 critères – mais elle ne fournit pas pour autant une définition précise. Cette absence de référentiel normatif ne permet donc pas de définir la diversité comme moyen d'action. Comment bien mesurer quelque chose que l'on a du mal à définir, et du coup, comment agir efficacement ?

Les entreprises ont en général une approche assez fractionnée et hiérarchisée de ces questions. Soit par pragmatisme, soit pour des raisons historiques, elles opèrent un choix entre les différents types de discrimination. Elles s'attaquent majoritairement aux inégalités femmes-hommes, liées au handicap, à l'origine ethnique et aux minorités visibles. Or, parmi les 16 critères de la loi, beaucoup concernent des « minorités invisibles » qui ne souhaitent pas, par exemple, montrer leur handicap, leurs convictions religieuses, leur orientation sexuelle, etc.

Par conséquent, il importe de veiller à ce qu'une hiérarchisation des critères ne se mette pas en place. Il faudrait parvenir à traiter les 16 critères de la loi, car souvent, les entreprises signent des accords qui n'intègrent qu'une partie des critères.

Les questions de discrimination ne doivent pas seulement être envisagées en terme de création de l'emploi, mais aussi et surtout d'accès et de maintien dans l'emploi. Ces questions sont liées à la carrière, et pas seulement à l'embauche.

La persistance d'inégalités femmes-hommes banalisées

Ces inégalités revêtent des dimensions spécifiques, distinctes notamment des questions de diversité ne serait-ce qu'en raison des enjeux de population, puisque, par construction, on s'adresse ici à la moitié de la population et donc, à la moitié des salariés.

Ainsi, certains « comportements banalisés », instaurent des biais inégalitaires dès l'embauche. Ces attitudes résultent d'une culture et d'habitudes fortement ancrées. Par exemple, certains employeurs réagissent schématiquement dès lors qu'il s'agit de recruter une femme, en se demandant ce qu'il adviendra de l'organisation du travail lorsqu'elle aura des enfants. Pour lutter contre ce type de comportement, l'importance d'un travail en commun réunissant l'ANDRH, les services de l'Etat, la Délégation régionale des droits des femmes et toutes les associations qui travaillent dans ce domaine a été soulignée.

Par ailleurs, plus généralement, les participants regrettent l'insuffisance, voire l'absence, de structures d'accueil périscolaire. Cela représente un

frein important à l'embauche et à l'employabilité des femmes. Une réflexion sur ce sujet gagnerait à être menée au sein des entreprises ou entre différentes entreprises d'un même secteur.

La montée du fait religieux en entreprise

De nombreux DRH constatent une augmentation du fait religieux, notamment dans le secteur aéroportuaire ou dans les grandes entreprises de construction automobile. Cette question sensible, qui peut marquer un refus de s'intégrer, nécessite une attention particulière de la part des DRH afin de ne pas donner prise à des volontés communautaristes.

Propositions

Promotion du label diversité lancé en septembre 2008

- **Le label diversité : où en sommes-nous ?**

Lancé officiellement le 11 septembre 2008, le label diversité représente le fruit de plus de trois ans de travail concerté entre les pouvoirs publics et divers acteurs de l'emploi, dont l'ANDRH. L'objectif est d'inciter toutes les organisations, privées comme publiques, à s'inscrire dans une démarche d'amélioration des politiques de diversité. Les entreprises candidates font l'objet d'un audit mené par AFNOR certification sur la base d'un cahier des charges de 25 critères répartis en six domaines : la sensibilisation et la culture d'entreprise ; les process RH ; les politiques de communication interne et la formation ; l'implication des partenaires sociaux ; les relations avec les territoires et les partenariats ; le système d'évaluation des politiques. A l'issue de cet audit, c'est une commission de labellisation - composée de représentants de l'Etat, de l'ANDRH, d'organisations syndicales et patronales, et d'experts - qui remet le label.

Le label diversité s'applique à tous les domaines de la diversité : origine, âge, handicap, orientation sexuelle, opinions politiques, religieuses ou syndicales, etc. il ne concerne pas l'égalité femmes-hommes, qui n'est pas une forme de diversité, puisque les femmes ne sont pas une minorité ! De plus, concernant l'égalité femmes-hommes, un label Egalité, existe déjà depuis fin 2004. Le label diversité s'adresse à toutes les entreprises : grandes, PME, TPE, artisans, du secteur privé ou du secteur public. Il est attribué pour une période de trois ans renouvelable. Les entreprises qui l'obtiennent sont soumises à un contrôle intermédiaire au bout de dix-huit mois.

Le 14 janvier 2009, PSA-Peugeot Citroën, Eau de Paris, BNP Paribas,

CNP Assurances, International Language Organisation, NEF Osmose et Randstad ont été les sept premières entreprises à recevoir le label diversité. Il y avait à cette date plus de 300 candidatures enregistrées parmi lesquelles, seule une trentaine d'entreprises a été auditée.

- **Amélioration et promotion de l'outil**

Le perfectionnement du label doit être poursuivi. Il doit évoluer pour les PME et pour les entreprises et établissements publics. En effet, dans les deux cas, les conditions actuelles fixées pour l'obtention du label ne sont guère adaptées. L'ANDRH et les partenaires à l'origine du label vont créer très prochainement un « club des entreprises labellisées » pour promouvoir le label et échanger les meilleures pratiques.

Mettre en place des indicateurs pour mesurer la diversité des origines

Sur la délicate question des indicateurs à mettre en place pour mesurer la diversité en entreprise, l'ANDRH préconise des outils permettant de mesurer la discrimination perçue par les salariés. Au-delà de questions comme "avez-vous le sentiment d'avoir été l'objet de discriminations sur votre lieu de travail au cours des dernières années ?", l'outil devrait comporter également des questions précises sur la nature des discriminations rencontrées, ceci afin de faire progresser le débat sur un plan véritablement pratique.

24

Préserver la laïcité dans l'entreprise

Pour lutter contre la montée du fait religieux en entreprise, une réflexion sur les moyens de préserver la laïcité est engagée au sein de l'ANDRH. La laïcité, en tant que principe intangible qui fonde les valeurs et l'action dans l'entreprise, doit être réaffirmée. Comment, dans ce lieu laïc qu'est l'entreprise, ne pas donner prise à des tentations intégristes?

L'ANDRH propose que ces questions, y compris celle touchant à l'approche des différents jours fériés, fassent l'objet d'un véritable dialogue social, pouvant associer l'ensemble des parties prenantes, afin de ne pas laisser à l'écart de ces réflexions les partenaires naturels de l'entreprise et de favoriser les échanges de bonnes pratiques.

Regrouper les actions, éviter la segmentation : s'inspirer des actions en cours

La diversité étant multiple, par définition, l'important est d'éviter les démarches excessivement fractionnées (égalité femmes-hommes, actions en faveur des seniors, des jeunes, des jeunes des banlieues, des

handicapés) et de traiter l'ensemble de ses dimensions. Ainsi, en Rhône-Alpes, le préfet de région, a regroupé avec succès toutes les actions sous un label unique, « Motivés par l'emploi », qui s'adresse aux jeunes, notamment aux jeunes diplômés issus des quartiers en difficulté.

Favoriser les réseaux de parrainage

Le travail en commun des entreprises et des associations visant à préparer et accompagner le candidat dans sa recherche d'emploi doit être encouragé, notamment à travers le parrainage, que l'on peut définir comme un réseau citoyen de cadres qui s'engagent aux côtés d'un ou plusieurs filleuls. Cet engagement n'implique pas de responsabilité du parrain à trouver un emploi à son filleul. L'objectif est avant tout de faire bénéficier un jeune de son expérience et de son carnet d'adresses, et de l'informer sur la situation du marché de l'emploi, les codes de l'entreprise, etc. En retour, le jeune parrainé pourra apporter un regard neuf à son parrain.

De manière générale, il est utile de favoriser le travail avec les associations travaillant dans l'insertion sociale et professionnelle.

Mobiliser les outils existants de promotion de la diversité

25

Il convient de mobiliser les différents outils existants de promotion de la diversité, notamment :

- l'accord national interprofessionnel (ANI) de mars 2004 sur l'égalité professionnelle et l'accord diversité de 2006 ;
- la méthode MRS de l'ANPE (méthode de recrutement par simulation). Cette méthode permet de ne plus segmenter le recrutement et d'élargir les recherches de candidats en privilégiant l'identification des compétences nécessaires au poste de travail proposé. Elle se différencie des critères traditionnels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme ;
- Le contrat pour la mixité des emplois issu de la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce contrat vise à favoriser la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise, en proposant des aides spécifiques adaptées aux PME. Une aide financière est apportée à l'employeur qui facilite l'embauche, la mutation ou la promotion d'une femme dans l'entreprise par la mise en œuvre d'actions de formation ou d'aménagements matériels.

Favoriser la signature d'accords-cadres : l'importance du dialogue social

En signant un accord-cadre, la direction de l'entreprise et les partenaires sociaux s'accordent sur la nécessité de prendre en considération l'égalité femmes-hommes et la diversité sous toutes ses formes, tout au long de la vie professionnelle. La voie de l'accord permet de poser un certain nombre de principes qui deviennent visibles auprès des managers et des collaborateurs, et de sensibiliser l'ensemble du corps social.

Développer la formation

Pour faire de la question de la diversité un véritable enjeu, il convient de développer une politique de formation ambitieuse, en direction de toutes les personnes ayant une responsabilité en matière d'emploi, de formation ou de gestion des ressources humaines. Le développement de la formation devrait permettre, en premier lieu, de faire un état des lieux dans l'entreprise en termes d'égalité de traitement des différents groupes qui la composent, indispensable pour définir des objectifs. Il devra également présenter les enjeux associés à la question de la diversité et apporter des réponses aux questions suivantes : Quels bénéfices peut-on attendre d'une bonne gestion de la diversité dans l'entreprise ? Quels sont, à l'opposé, les risques pour les entreprises et les organisations qui tardent à s'engager dans ce processus ? Que dit le droit sur ces questions ? Quels sont les principaux concepts et outils nécessaires à la mise en œuvre de pratiques d'égalité ? Quelles sont les bonnes pratiques et les obstacles à leur développement ?

Focus sur des secteurs

Si tous les emplois sont concernés par ces questions, il existe des métiers ou des secteurs prioritaires car les résistances observées y sont beaucoup plus fortes. Des études menées par la Halde, notamment sur le thème de l'homophobie au travail, ont montré que certains secteurs sont plus concernés que d'autres ; il en est de même pour la question de l'égalité femmes-hommes.

5

La Santé au Travail

La santé au travail, qui constitue un des piliers de l'acquis communautaire en matière de législation sociale, connaît un regain d'actualité juridique mais aussi conventionnelle, avec un net élargissement de son champ, comme en témoigne l'ANI (accord national interprofessionnel) sur le stress au travail signé le 24 novembre 2008 par les partenaires sociaux unanimes.

L'implication des pouvoirs publics est désormais constante, notamment à travers le Plan « santé au travail » (2005-2009). En octobre 2007 et en janvier 2008, deux conférences ont été organisées, qui ont permis d'identifier, avec les partenaires sociaux, des priorités pour le dialogue social.

Dans ce contexte, l'ANDRH a souhaité se pencher plus particulièrement sur les questions relatives au stress. Une commission nationale dédiée a permis de dresser des constats et d'avancer des pistes de solutions concrètes, en s'appuyant par ailleurs sur une enquête réalisée auprès de membres de l'association.

27

Malgré une meilleure prise de conscience, les phénomènes liés au stress sont encore trop mal appréhendés

Une meilleure prise de conscience par les pouvoirs publics et les entreprises

La médiatisation de suicides sur le lieu de travail a sans doute contribué à installer le débat au sein de la société. La loi de modernisation sociale de 2002 avait déjà marqué une étape importante, dans la mesure où elle a fait entrer la question de la santé, notamment mentale, dans l'entreprise, avec l'idée qu'un salarié ne doit pas souffrir par ou dans son travail. Des changements se sont également produits dans les politiques de prévention et de santé publique. De plus en plus, la notion de risques

psycho-sociaux s'est affirmée, au-delà des seuls risques physiques.

Un important effort de formation a accompagné ce mouvement, dans les entreprises en direction des managers, mais aussi des personnels des services de santé, chargés d'accueillir les salariés et de dépister les troubles physiques ou psychologiques.

Si le stress a pu être considéré comme un levier de la performance, cette conception est aujourd'hui largement remise en cause. Des études internationales ont montré que la réduction du stress augmentait l'efficacité intellectuelle et que l'encouragement des collaborateurs diminuait de 30 à 40 % les risques psychiques. A l'inverse, plusieurs études économiques ont établi que le coût global du stress, pour un pays comme la France, pouvait s'exprimer en points de PIB (1% à 2% étant une fourchette basse) : ce sujet représente donc un enjeu majeur.

Des maladies professionnelles en augmentation

Les troubles musculo-squelettiques (TMS), augmentent : ils représentent aujourd'hui entre 2/3 et 3/4 des 51 000 nouvelles maladies professionnelles enregistrées chaque année. L'objectif est de faire prendre conscience aux salariés et à l'ensemble de la communauté de travail que des risques réels existent, trop souvent sous-estimés par les intéressés - notamment quand ils sont jeunes - ou par les cadres. Un important travail de formation est nécessaire, à la fois en direction des salariés, des DRH et des syndicats.

Le nombre d'arrêts de travail augmente, notamment ceux à caractère psychologique qui représentent 30 à 40 % du total. Il s'agit des cas où un médecin a prescrit un accompagnement psychologique pour reprendre le travail (éventuellement suite à un problème physique).

De même, on relève un surcroît de stress chez les cadres. Pendant longtemps, ils en ont été protégés en raison de leur autonomie et des caractéristiques de leur statut. Mais cette tendance semble s'être inversée, sous les effets conjugués de l'accélération de l'économie, des 35 heures (qui les ont contraints à assumer la même charge de travail dans un temps plus concentré), de la suppression des postes d'assistants et assistantes, de la réduction des lignes hiérarchiques, de l'augmentation du reporting et des objectifs liés aux impératifs croissants de la compétitivité.

Les conditions de travail, principale cause de stress

« La charge de travail en général » figure comme la première cause de stress attribuable « aux conditions de travail », selon 73% des DRH et RRH interrogés dans l'enquête de la commission stress de l'ANDRH. Deuxième source de stress : « les interruptions dans les activités » (42%), devant la « présence permanente de bruit, l'odeur, la chaleur et l'humidité et l'aménagement de l'espace de travail » (31%).

Parmi les facteurs de stress associés aux conditions socio-économiques, les DRH considèrent « le changement et les difficultés liées à la conduite du changement » et « la pression concurrentielle » comme les deux principaux facteurs, avec respectivement 57 et 56% des réponses. « La gestion des horaires et du temps de travail » totalise 41% des réponses, devant « le mode de management » (31%).

Par ailleurs, les difficultés liées à « la reconnaissance, la rétribution, et les attentes non satisfaites » sont une cause de stress (48%), ainsi que « la communication insuffisante sur la stratégie » (45%).

Enfin, interviennent ici la recherche d'une productivité de plus en plus intensive et la multiplication des contrats de travail précaire, qui impliquent que les salariés ne sont pas toujours prévenus des risques inhérents à l'emploi qu'ils vont exercer.

En revanche, « les perspectives financières négatives de l'entreprise » sont perçues comme une source de stress pour seulement un DRH sur cinq. Comparativement aux conditions de travail ou aux contraintes économiques, les relations dans le travail ne sont pas considérées comme une des origines principales du stress.

S'agissant des conséquences socio-économiques du stress, l'enquête met en avant « une démotivation des équipes » (42%), « le développement de relations conflictuelles » (35%) et « l'absentéisme » (32%).

Un manque d'informations sur la santé au travail et des risques sous-estimés

Les outils statistiques et les indicateurs restent insuffisants. A l'échelle de l'entreprise, la transmission et la remontée de l'information ne sont pas toujours aisées entre la direction, l'encadrement de proximité et les salariés. Le sujet reste difficile à identifier, en particulier en ce qui concerne la santé mentale. L'entreprise est souvent mal préparée à ce type de problème, car elle ne sait pas déchiffrer les signaux envoyés. En outre, la médecine du travail ne paraît pas toujours suffisamment mobilisée, quelles qu'en soient les causes.

Propositions

Certaines des propositions de l'ANDRH reprennent celles formulées par le « rapport Nasse-Legeron » (Philippe Nasse, Patrick Legeron, Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux au travail, mars 2008).

L'importance de la formation

L'importance de la formation est centrale pour ce sujet, comme pour d'autres. L'ANDRH développe un certain nombre de formations, notamment par le biais des activités de son organisme de formation, le CEDIP-ANDRH. D'autres initiatives doivent être prises :

- Constituer et animer un réseau d'entreprises sur ce volet de formation ;
- Former les managers et les futurs dirigeants à la prévention de ces risques (formation initiale et continue), notamment par le biais de formations organisées par les CHSCT ;
- Sensibiliser les grandes écoles et les universités pour qu'elles intègrent ces questions dans leurs cursus.

30

Développer des outils pour mesurer le risque

- Développer des indicateurs statistiques pour mieux connaître le phénomène au niveau national ;
- S'organiser pour identifier les risques, en coordination avec la médecine du travail,
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes de prévention ;
- Elaborer un rapport annuel sur la situation morale des salariés, à présenter au CHSCT.

Améliorer la communication en direction des PME

Pour améliorer l'information des PME, particulièrement vulnérables en la matière, l'ANDRH suggère de :

- Mettre en place une boîte à outils (site Internet, brochures, autres médias...) permettant aux entreprises de mieux comprendre et intégrer les mécanismes de prévention ;
- Renforcer le rôle des managers de proximité en veillant à ce qu'ils disposent d'un temps d'écoute suffisant pour leurs collaborateurs ;
- Améliorer la communication entre les services de santé et les managers.

Renforcer la médecine du travail et les CHSCT

La médecine du travail est un acteur important dans la lutte contre les risques psycho-sociaux. Or cette profession doit faire face à un déficit démographique. Dans le cadre des réflexions engagées au niveau national et qui peinent à déboucher, l'ANDRH propose de :

- Redéfinir le rôle de la médecine du travail dans l'entreprise, celui de la visite médicale, ainsi que le rôle des infirmières dans les services de santé au travail ;
- Permettre à la médecine du travail de contribuer à une meilleure remontée de l'information, notamment en ce qui concerne les risques psycho-sociaux.

Renforcer l'approche collective (négociation et remontée de l'information)

La problématique santé et stress au travail ne peut être traitée séparément par les RH ou par les partenaires sociaux. Elle nécessite une approche collective, permettant de responsabiliser les acteurs. Les partenaires sociaux ont la légitimité pour faire remonter les informations, ce que le management intermédiaire ne peut pas toujours faire.

Des intervenants extérieurs peuvent jouer un rôle utile dans un travail de sensibilisation collective : médecins, experts, animateurs, doivent faciliter le travail en commun de toutes les parties prenantes de l'entreprise sur les actions à mettre en œuvre.

Mieux traduire la législation dans l'entreprise

Il est nécessaire de « traduire » les lois dans l'entreprise. Si la réglementation fixe le cadre général, elle peut parfois, lorsqu'elle définit des modalités techniques de suivi des salariés, aller trop loin et ne pas être directement applicable. Un travail de déclinaison pratique semble donc indispensable, pour que ces normes prennent réellement effet sur le terrain.



L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines
91, rue de Miromesnil 75008 Paris
tél. : 01 56 88 18 28
www.andrh.fr