

Négocier une politique sociale attractive : quels leviers pour fidéliser les salariés ?

25 Juin 2024

Sommaire

1  Fidélisation des salariés : une réalité (de plus en plus) préoccupante

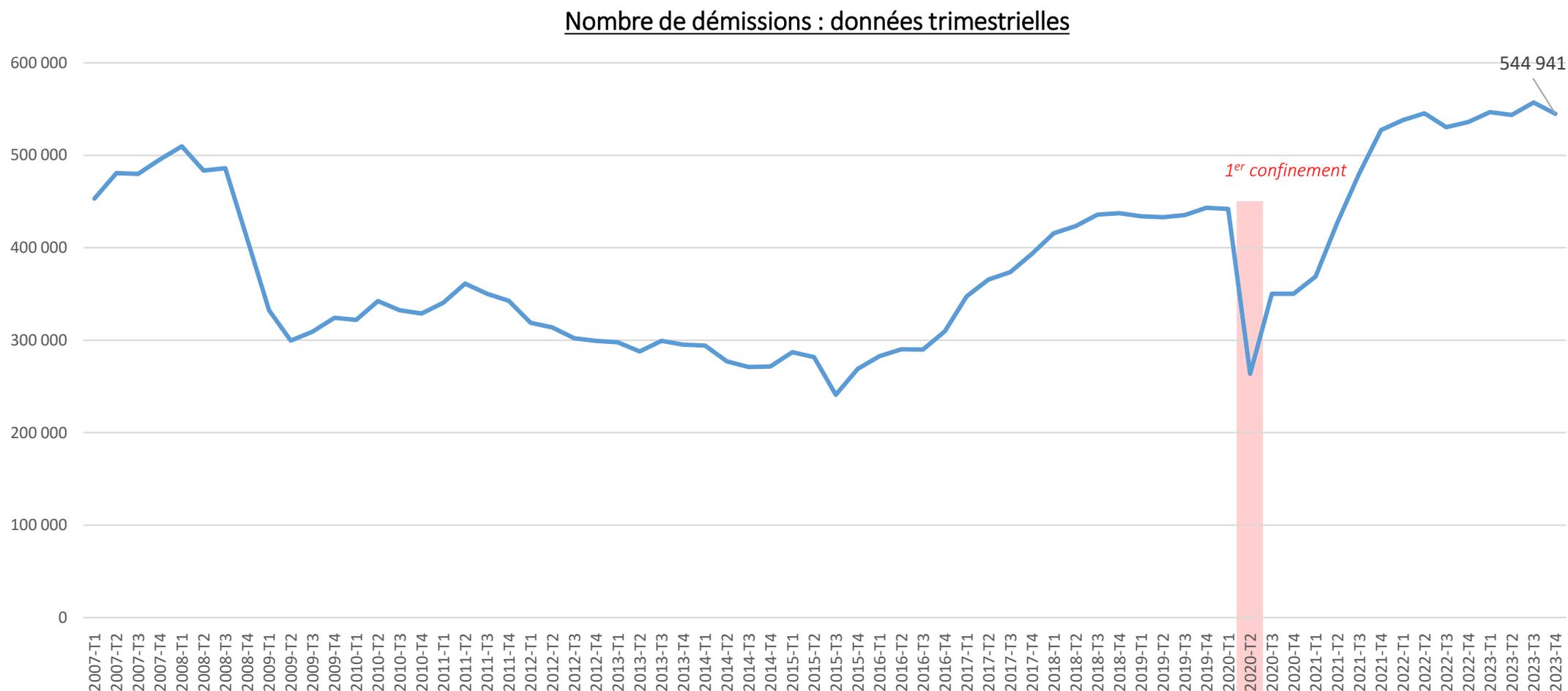
2  En tant que représentants du personnel, être force de proposition pour valoriser les métiers au sein des entreprises



Partie
1

Fidélisation des salariés :
une réalité (de plus en plus) préoccupante

Depuis la sortie de crise sanitaire, un nombre de démissions très important en France...

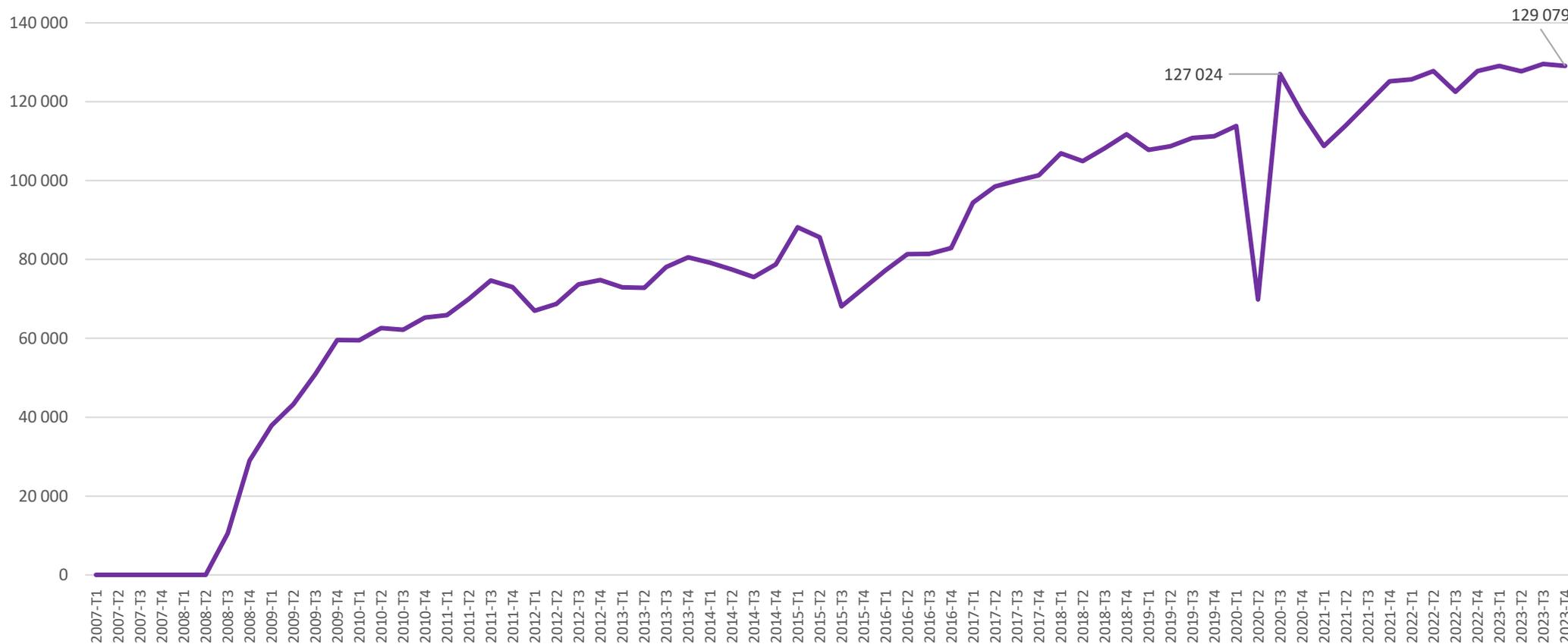


Depuis la sortie du premier, puis surtout, du second confinement, les statistiques des mouvements de main-d'œuvre présentées par la DARES démontrent que **jamais la France n'a connu autant de démissions depuis 2007.**

Les démissions du 4ème trimestre 2023 (dernière statistique communiquée) atteignent près de 545 000.

... et les ruptures conventionnelles atteignent, elles aussi, un niveau historique

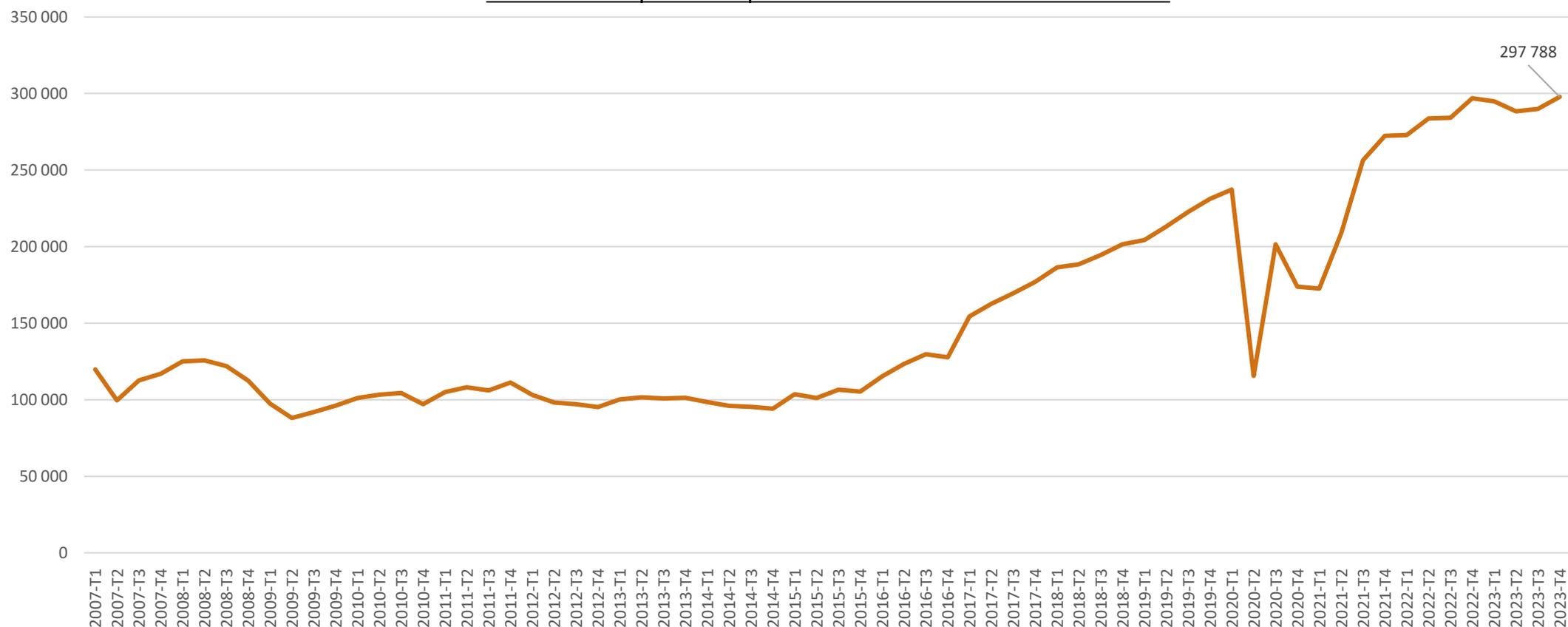
Nombre de ruptures conventionnelles : données trimestrielles



Au 4ème trimestre 2023, la France enregistre le niveau record de ruptures conventionnelles

Cela concerne également les ruptures de contrat en période d'essai

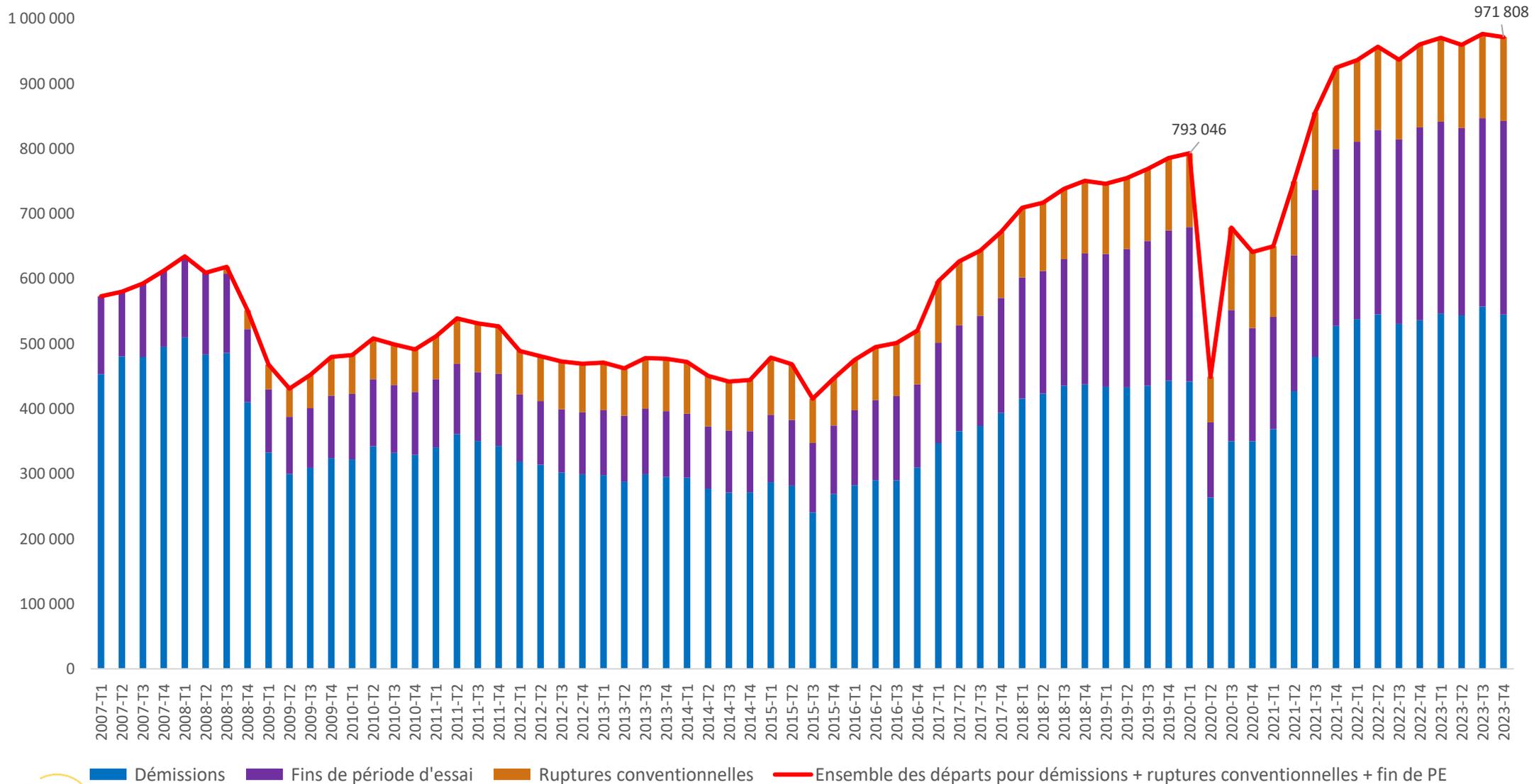
Nombre de ruptures en période d'essai : données trimestrielles



Au 4ème trimestre 2023, la France enregistre le niveau le plus important de ruptures de contrat en période d'essai
Si une partie des ruptures sont à l'initiative de l'employeur, nombreux salariés n'hésitent pas non plus à rompre la période d'essai
pour s'engager auprès d'un autre employeur

Au global, des départs à l'initiative des salariés au plus haut niveau historique

Démision + RC + fin PE tous contrats : données trimestrielles



Pourquoi autant de départs à l'initiative du salarié ?

Avec la pandémie, les salariés ont modifié leur rapport au travail

Premières causes évoquées de la "Grande Démission" *

Tensions et dégradations
des conditions de travail

Marché du travail
dynamique

Recherche de gains
de pouvoir d'achat

Recherche de nouveaux
« challenges »

Flexibilité, autonomie
et télétravail

Equilibre vie pro/privée

Recherche de sens au travail

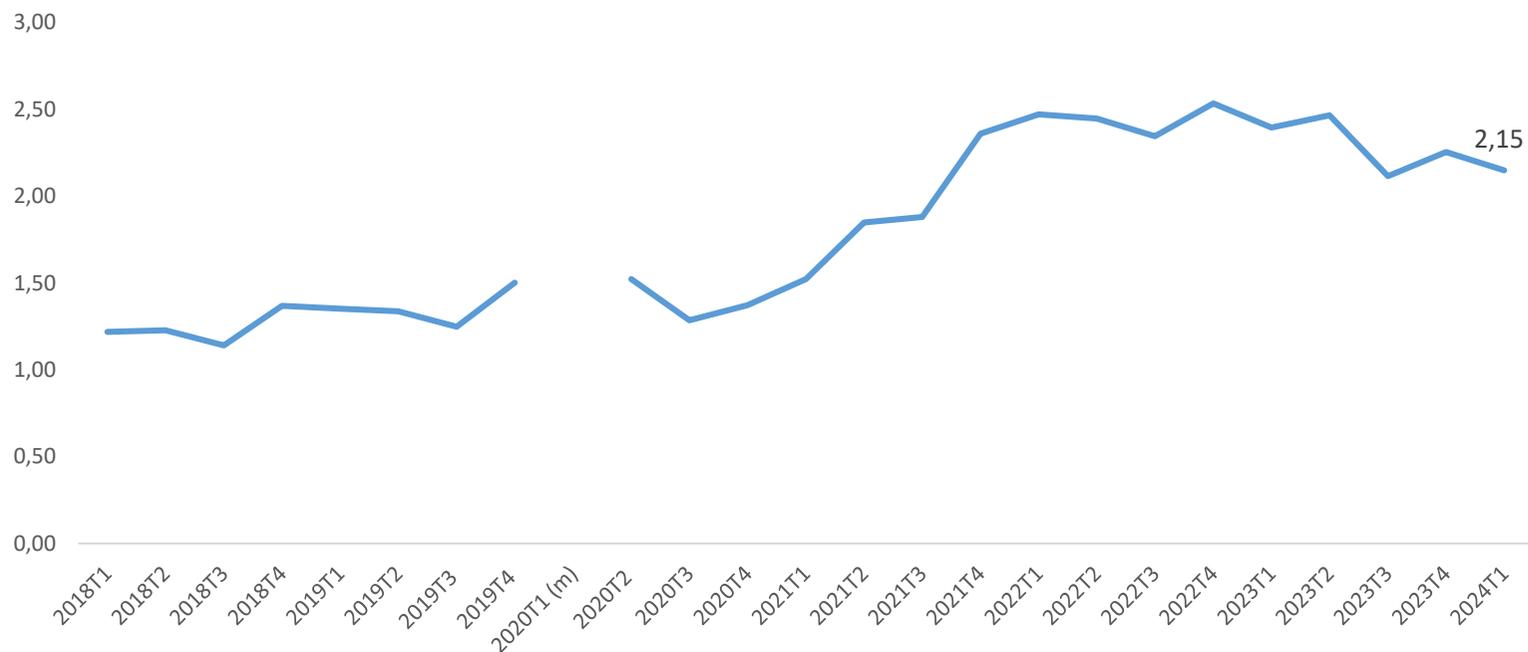
Accroissement des besoins de main d'œuvre, départs volontaires et manque de candidats :
des secteurs d'activité se retrouvent désormais en tension.

* Anthony Klotz : Professeur de Management est "l'inventeur" de l'expression *Great Resignation* ("Grande démission") en Mai 2021

Source : Bureau Of Labor Statistics (USA)

Bien qu'en légère baisse début 2024, le taux de postes vacants reste à un niveau élevé

Taux de postes vacants en fin de trimestre
Ensemble des secteurs (entreprises + 10 salariés)



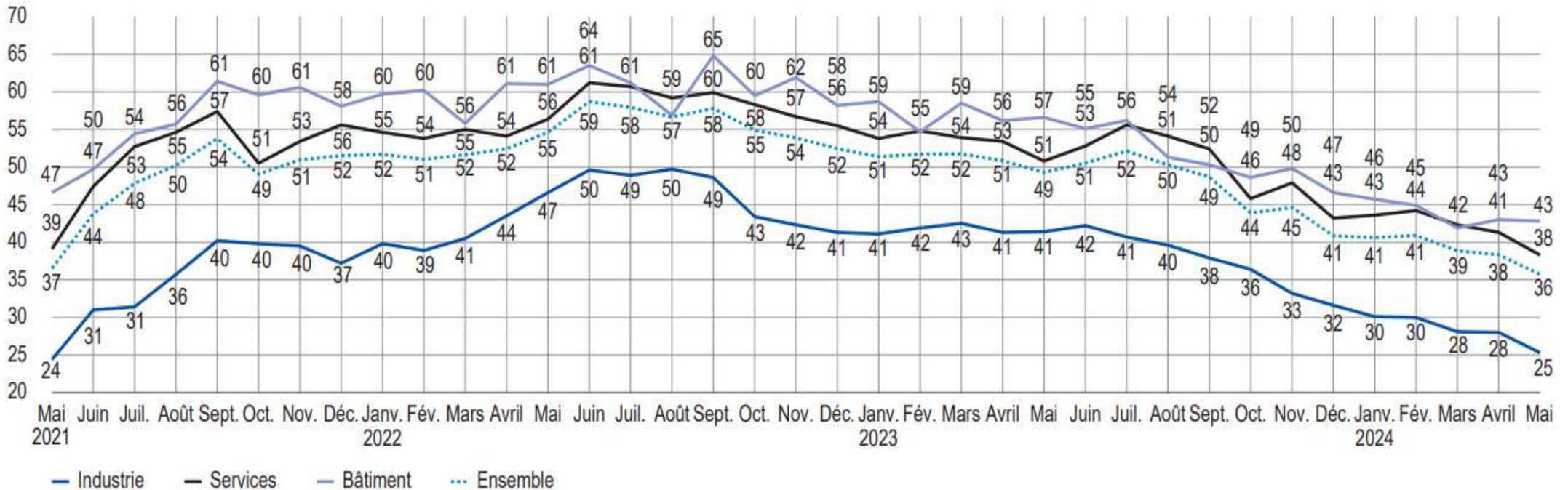
Secteurs les plus concernés :
Enseignement, santé humaine
et action sociale

Le taux d'emplois vacants correspond au rapport entre le nombre d'emplois vacants déclarés et la somme du nombre d'emplois vacants et du nombre d'emplois occupés.

Le départ des salariés s'inscrit dans un contexte où les difficultés de recrutement persistent, même si elles se réduisent

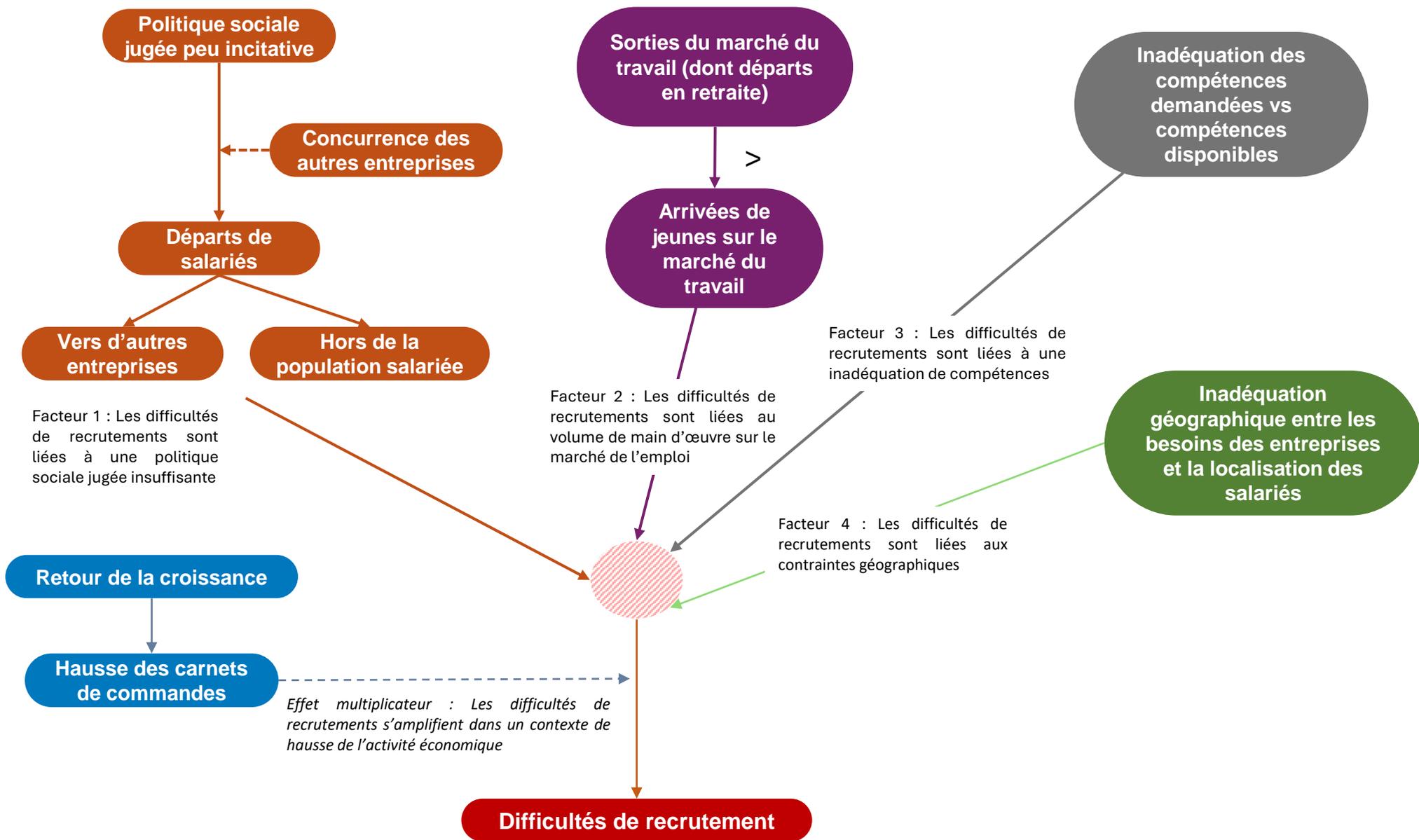
PART DES ENTREPRISES INDIQUANT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

(en %, données brutes)



- 36% des entreprises indiquent avoir de difficultés de recrutement à date
- Ce pourcentage est hétérogène entre les secteurs (38% dans les services, 43% dans le bâtiment, 25% dans l'industrie)
- Depuis janvier 2023, on note un infléchissement des courbes
- On retrouve en mai 2024, les niveaux de difficulté de recrutement de mai 2021

En conséquence, des tensions sur le marché du travail



En Île de France, les difficultés de recrutement devraient se poursuivre jusqu'en 2030

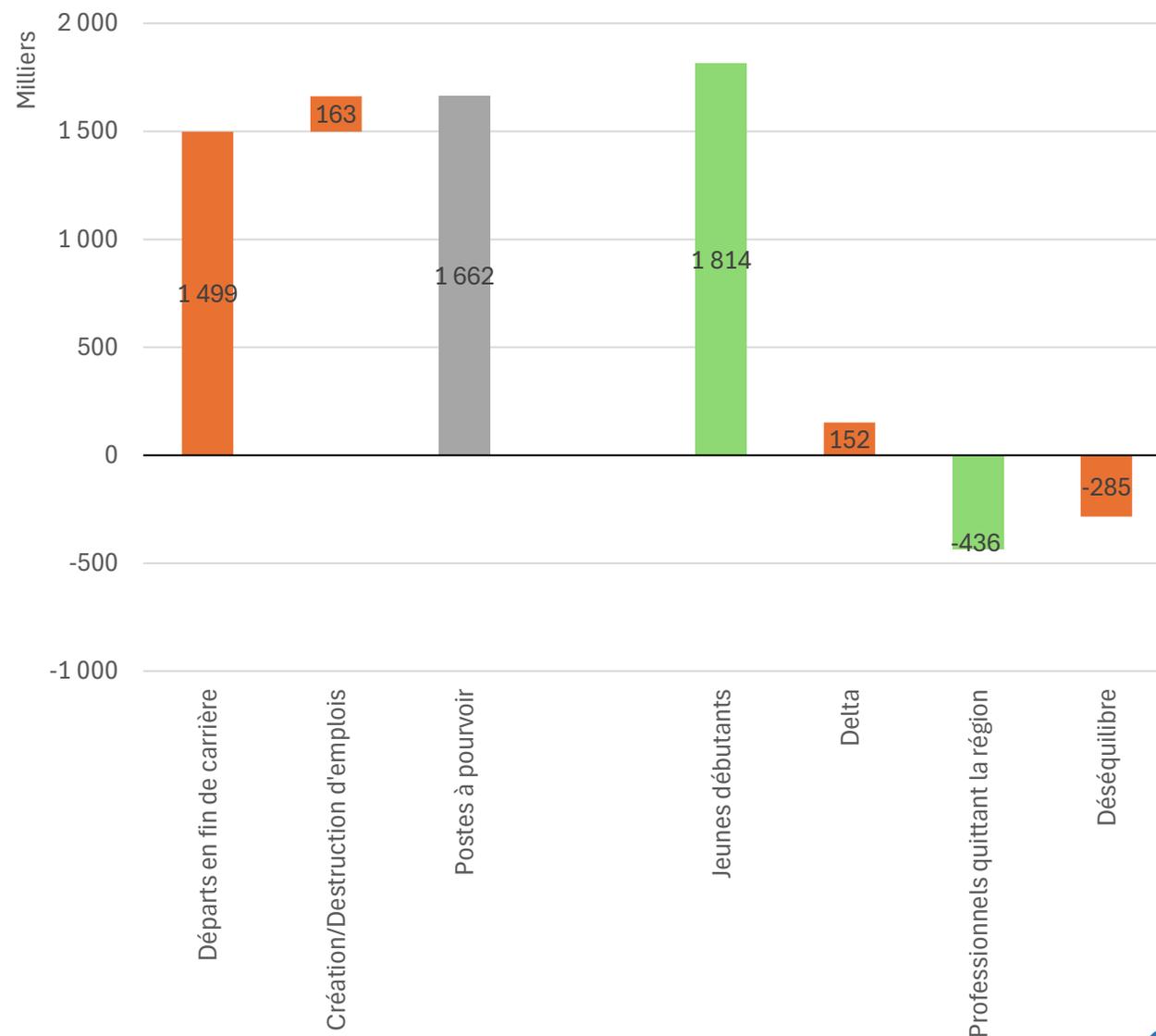
Selon les projections de la DARES, près de 1,5M de salariés franciliens devraient partir à la retraite à horizon 2030. À cela, s'ajoute une création nette d'emploi prévisionnelle de 163 200 emplois. Au total, plus d'1,6 million d'emplois seraient à pourvoir.

La Région est dynamique notamment, car 1,8M de « jeunes » devraient combler ces postes à pourvoir.

Néanmoins, il est estimé que 436 000 personnes pourraient quitter la région IDF pour trouver un emploi ailleurs (mobilité géographique).

Au global, malgré son dynamisme, la région se trouve dans un scénario de déséquilibre, où 285 000 emplois resteraient non pourvus, accentuant les difficultés de recrutement.

Evolution 2019 – 2030 – Région IDF
(en milliers d'emplois)

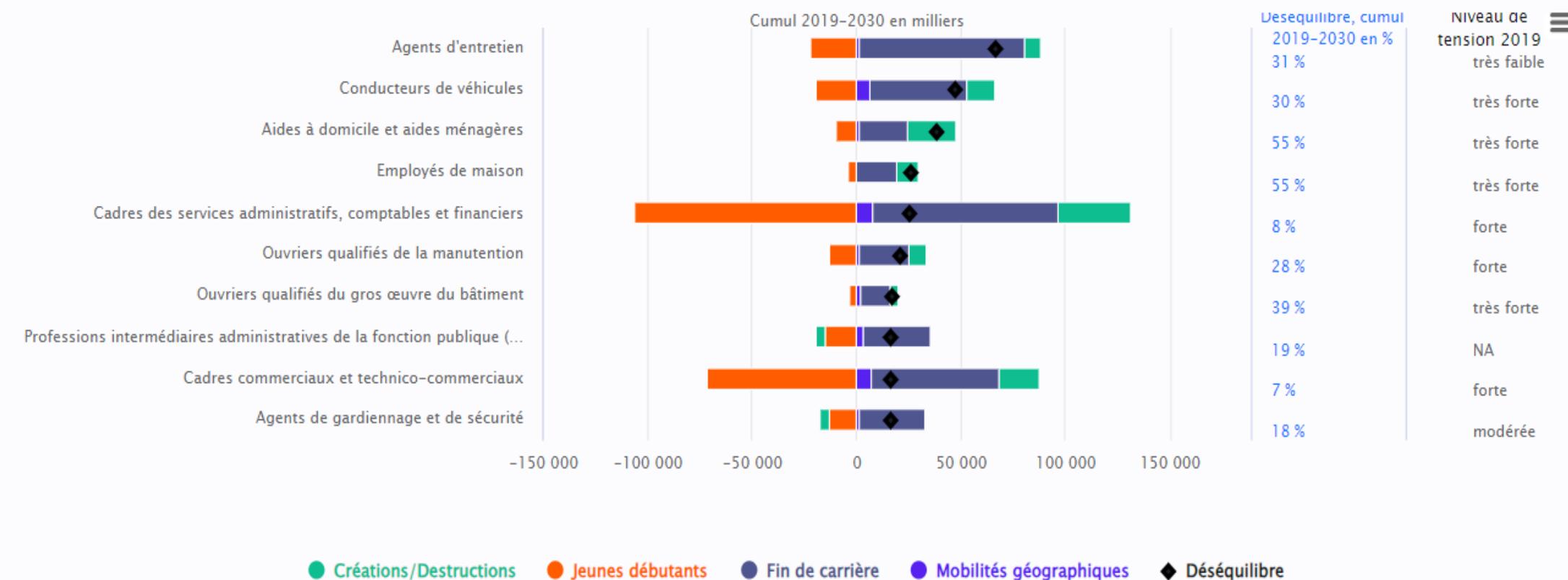


Sources : Dares, projections 2030

Pour de nombreux emplois, les difficultés de recrutement devraient se poursuivre jusqu'en 2030

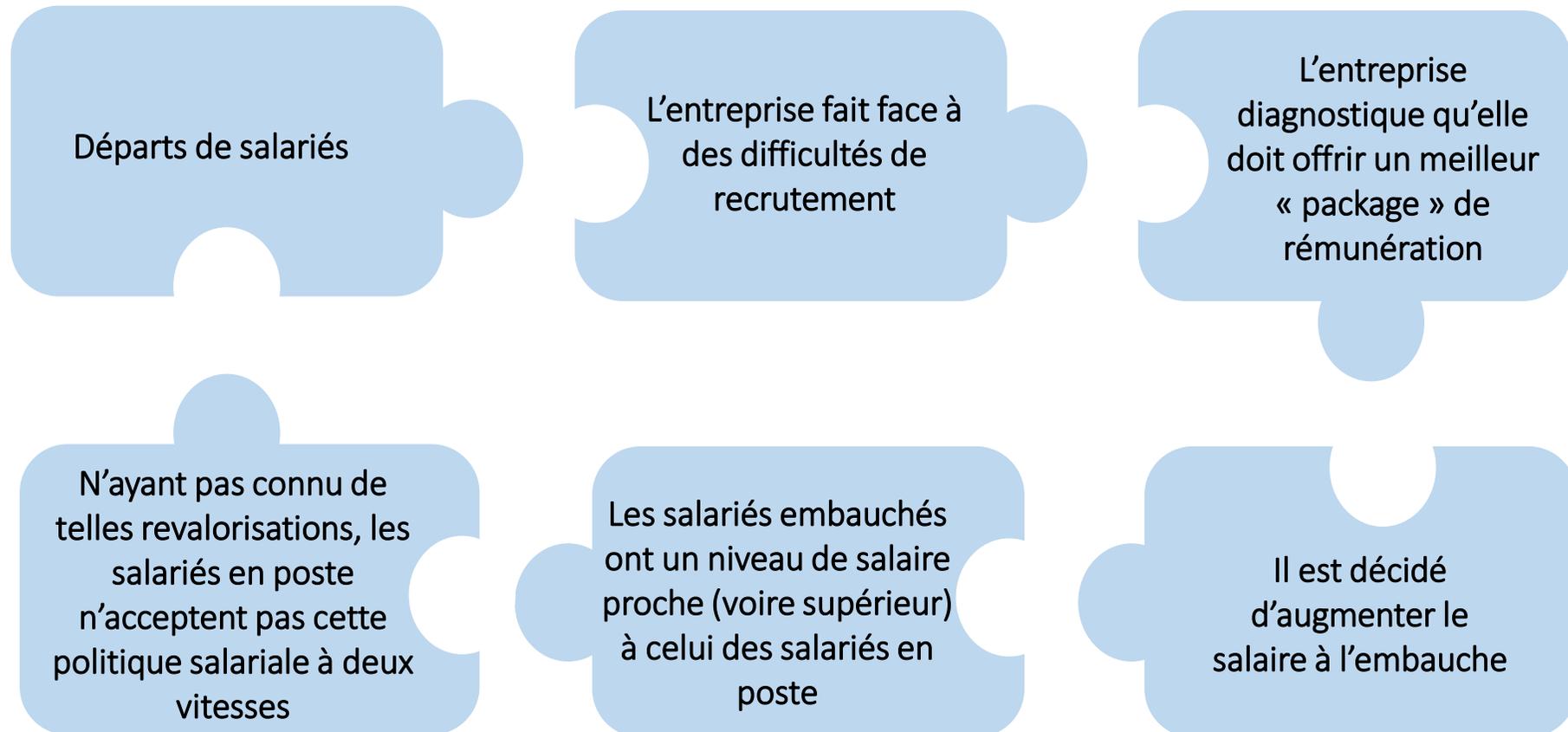
Les 10 métiers où les déséquilibres potentiels seraient les plus importants d'ici 2030 en Île-de-France

En région Île-de-France le métier avec le plus de déséquilibre est : agents d'entretien.



Des difficultés de recrutement à une politique salariale à deux vitesses

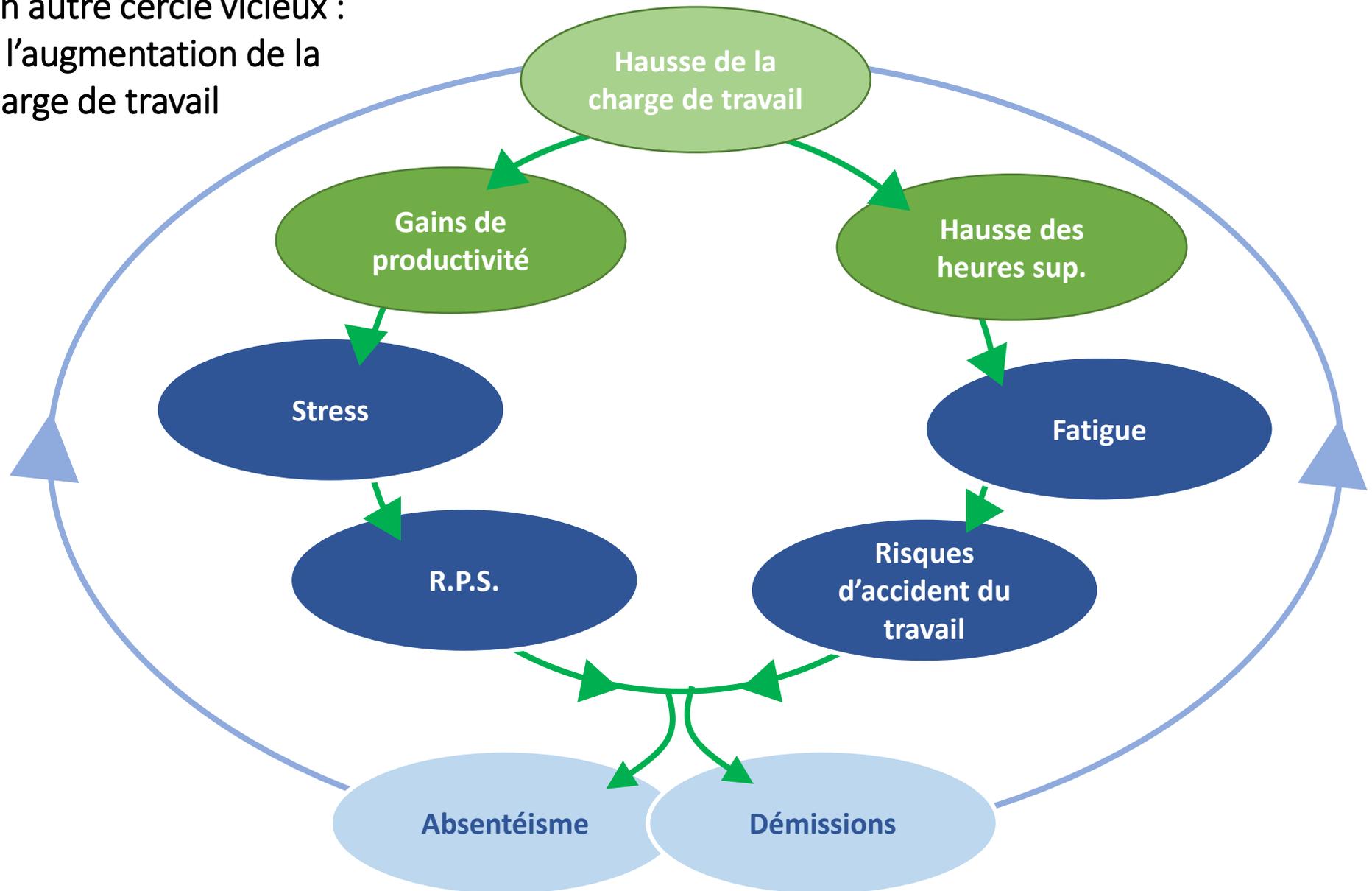
Risque d'un premier cercle vicieux : le cas de la rémunération à l'embauche



Quand bien même traiter les problématiques de manque d'effectifs via une augmentation du salaire proposé à l'embauche peut être totalement rationnel, cela peut entraîner l'effet inverse de celui escompté lorsque le reste des salaires dans l'entreprise ne connaît pas une évolution du même ordre.

Les risques : une détérioration des conditions de travail pour le personnel en poste, par manque d'effectifs

Risque d'un autre cercle vicieux :
le cas de l'augmentation de la
charge de travail



Repérer et comprendre les attentes des jeunes générations

La « génération Z » (1995 – 2012) bouscule les politiques R.H., jusqu'à remettre en cause le modèle social des entreprises

Un emploi qui répond aux enjeux sociétaux

La « Gen Z » demande aussi que les entreprises prouvent leur engagement par des actions concrètes en matière de réduction de l'impact climatique ou encore de lutte contre toute forme de discrimination ou d'inégalité

Un juste partage de la valeur ajoutée

Si les enjeux sociétaux sont une priorité dans le choix de leur employeur, les jeunes ne sont pas prêts pour autant à faire des concessions sur le salaire qu'ils estiment comme un juste retour de leur contribution

Un emploi qui respecte l'équilibre de vie

Comme ses aînés, la « Gen Z » attache de l'importance à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (télétravail, RTT, semaine de 4 jours...)

Un travail
« qui a du sens »
pour la Génération Z



Un emploi évolutif

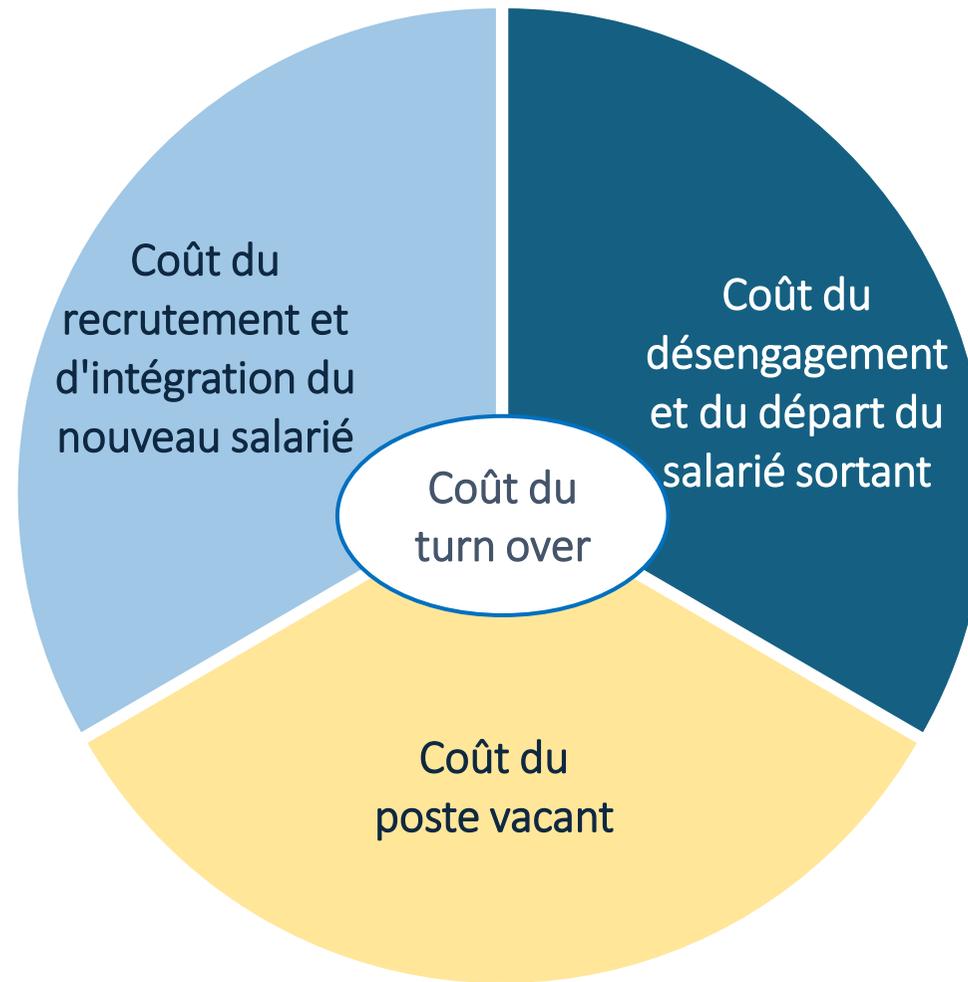
Hyper connectée et habituée à traiter l'information, la « Gen Z » recherche rapidement de nouvelles missions. A défaut, elle recherchera une nouvelle entreprise qui répondra à ses aspirations

Jusqu'à se détacher d'un emploi salarié

Si l'offre des entreprises ne répond pas à ses attentes, la « Gen Z » est prête à travailler pour son propre compte, d'autant plus qu'elle est aussi en quête d'autonomie (développement du freelance)

Le coût du turn over

- Recensement des besoins
- Cabinet de recrutement
- Temps consacré aux recrutements
- Primes de cooptation
- Gestion administrative
- Formations pour le salarié
- Temps d'apprentissage et de développement
- Temps dédié par les autres collaborateurs à l'intégration du nouvel embauché



- Formalités de départ
- Éventuelle Indemnité de départ
- Désengagement et baisse de la productivité du salarié et des collaborateurs restants
- Impact sur les clients
- Perte de la compétence / connaissance de l'entreprise

→ Si le salarié est remplacé : éventuel coût simultané des 2 salariés pendant la période de passation et coût à 100% du nouveau recruté qui n'est pas encore complètement opérationnel

- Si le salarié n'est pas (immédiatement) remplacé :
- Coût du recours à l'intérim / sous-traitance
 - Report de la charge de travail sur les collègues
 - Perte d'activité liée au manque de personnel
 - Retard, insatisfaction client



Partie 2

En tant que représentants du personnel, être
force de proposition pour valoriser les métiers
au sein des entreprises

Repérer et comprendre les emplois à fort taux de départ

Repérer le profil du salarié qui quitte l'entreprise

- Emploi
- Age et ancienneté
- Situation familiale
- Service / Direction, ...
- Évolution professionnelle, formation reçue, ...

Comprendre les motivations du départ :

- Rémunération
- Charge de travail
- Problématique managériale
- Horaires – amplitude, éloignement du domicile
- Manque d'évolution professionnelle...
- Problème d'intégration

Point mensuel sur les effectifs

Analyse du Bilan Social

Expertise

Enquête type
« baromètre social »

Entretien de démission

Aujourd'hui, la marque employeur doit tenir compte des aspirations des salariés, notamment celles des jeunes générations

La « marque employeur » est l'ensemble des techniques de communication qui visent à témoigner de la réputation de l'entreprise à travers :

ses valeurs

son organisation

sa personnalité

son ADN

elle est véhiculée par l'entreprise :

en interne

auprès des salariés pour les **fidéliser** :

- Motiver le salarié, développer sa satisfaction
- Renforcer l'engagement, influencer le comportement
- Influencer la façon de percevoir son entreprise

en externe

auprès des candidats et des potentielles recrues pour les **recruter** :

- Attirer d'éventuels candidats
- Augmenter le nombre de candidatures
- Augmenter la qualité des candidatures

- augmenter l'attractivité
- se différencier de ses concurrents

La marque employeur se construit d'abord en interne à travers une politique de rémunération attractive mais également par une démarche de QVCT

La marque employeur se construit avec les représentants du personnel

Rémunération

- Salaire de base
- Augmentations de salaire
- Rémunération variable
- Rémunération collective
- Autres avantages sociaux financiers

Qualité de vie et des conditions de travail

- Evolution professionnelle
- Climat social
- Santé et conditions de travail
- Egalité professionnelle
- Conciliation vie perso / vie pro
- Préoccupations sociétales et environnementales

La réputation d'une entreprise se diffuse sur internet...

Désormais, pour de nombreuses entreprises, ce n'est plus l'employeur qui choisit son candidat, mais le candidat qui choisit son employeur. En conséquence, les entreprises se doivent d'être séduisantes pour capter des candidatures. Les entreprises développent une marque employeur, qu'elles diffusent sur les réseaux sociaux. Comme tout « acheteur », le candidat se renseigne sur l'offre, lis les avis etc...

Glassdoor, LinkedIn... : les sites pour noter son employeur !

3.0 ★★★★★

22 sept. 2023 ...

Correct mais sans évolution

 Développeur

Ancien employé, plus de 8 ans

 Antibes

Recommander Approbation du PDG — Perspective commerciale

Avantages

Vous pouvez espérer un bon salaire d'entrée.

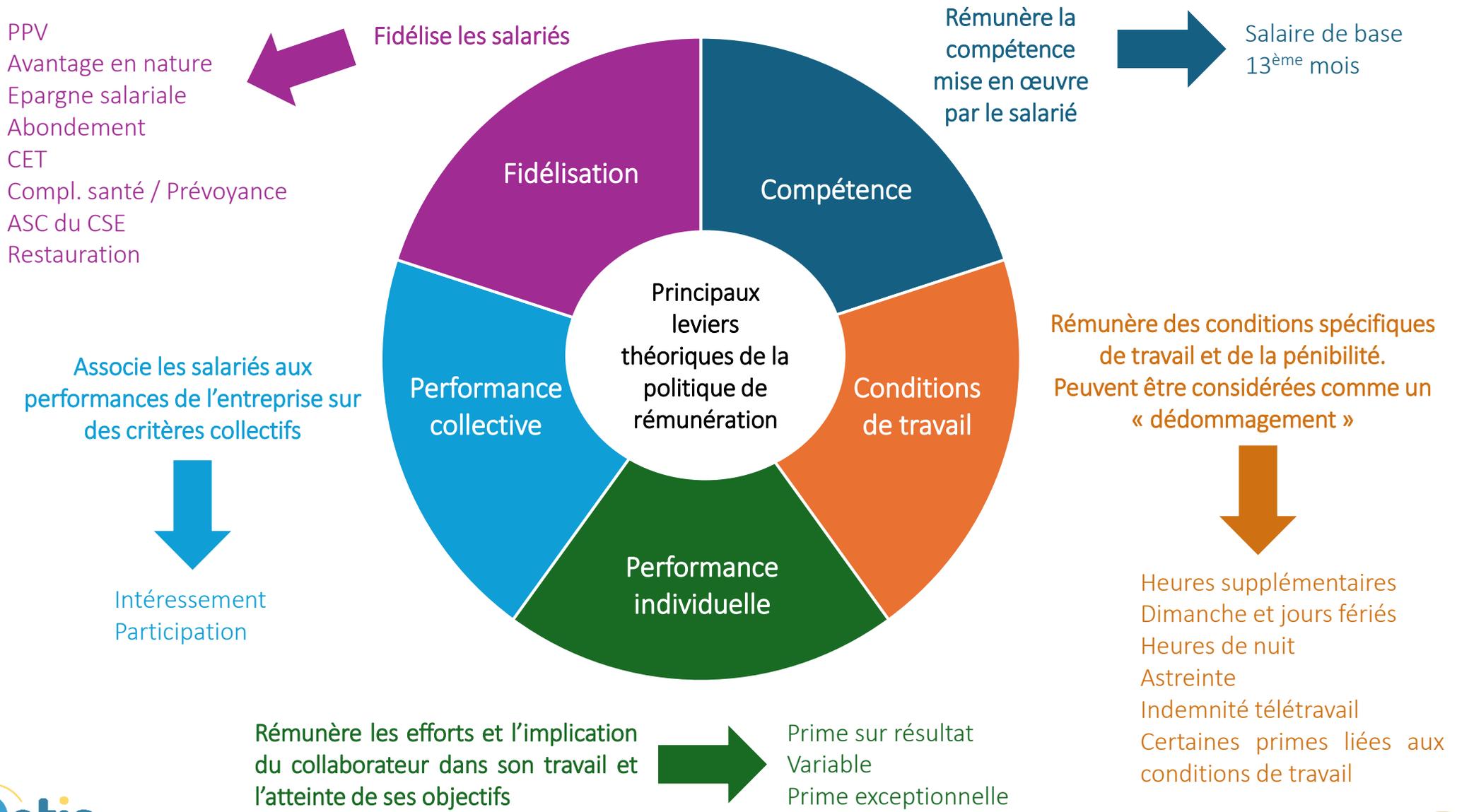
Inconvénients

Aucune évolution de salaire. CE pas merveilleux vu la taille de la boîte.

Conseils à la direction

Ecoutez vos salariés et récompensez ceux qui restent en mission longtemps. On sait que vous augmentez les TJM clients donc redonnez un peu à celui qui fait le travail...

La rémunération de la COMPÉTENCE, en premier lieu...



Prime de partage de la valeur (PPV) : bonne ou mauvaise idée ?

Le principe du partage de la valeur a pour objet de permettre une juste rétribution des salariés à la richesse qu'ils ont créée au sein de leur entreprise. La découpe du gâteau peut prendre la forme d'une participation aux résultats, d'un intéressement sur des critères de performance ou encore de la Prime « Macron ». Outre l'augmentation des revenus, ce mécanisme permet de motiver les salariés à l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise, puisqu'ils en seront bénéficiaires.

À l'heure des grandes incertitudes sur l'évolution des marges des entreprises et du pouvoir d'achat des consommateurs, les entreprises sont réticentes à augmenter les salaires qui constituent une charge fixe pérenne pour elles, dans un contexte qui peut être fluctuant. À l'instar de la sous-traitance, des C.D.D. et de l'ubérisation des emplois, nous entrons désormais dans l'ère de la variabilisation des rémunérations. Il s'agit d'adapter les rémunérations aux variations de résultats de l'entreprise. **Il s'agit, certes de partager les performances, mais il s'agit aussi de partager les contre-performances.**

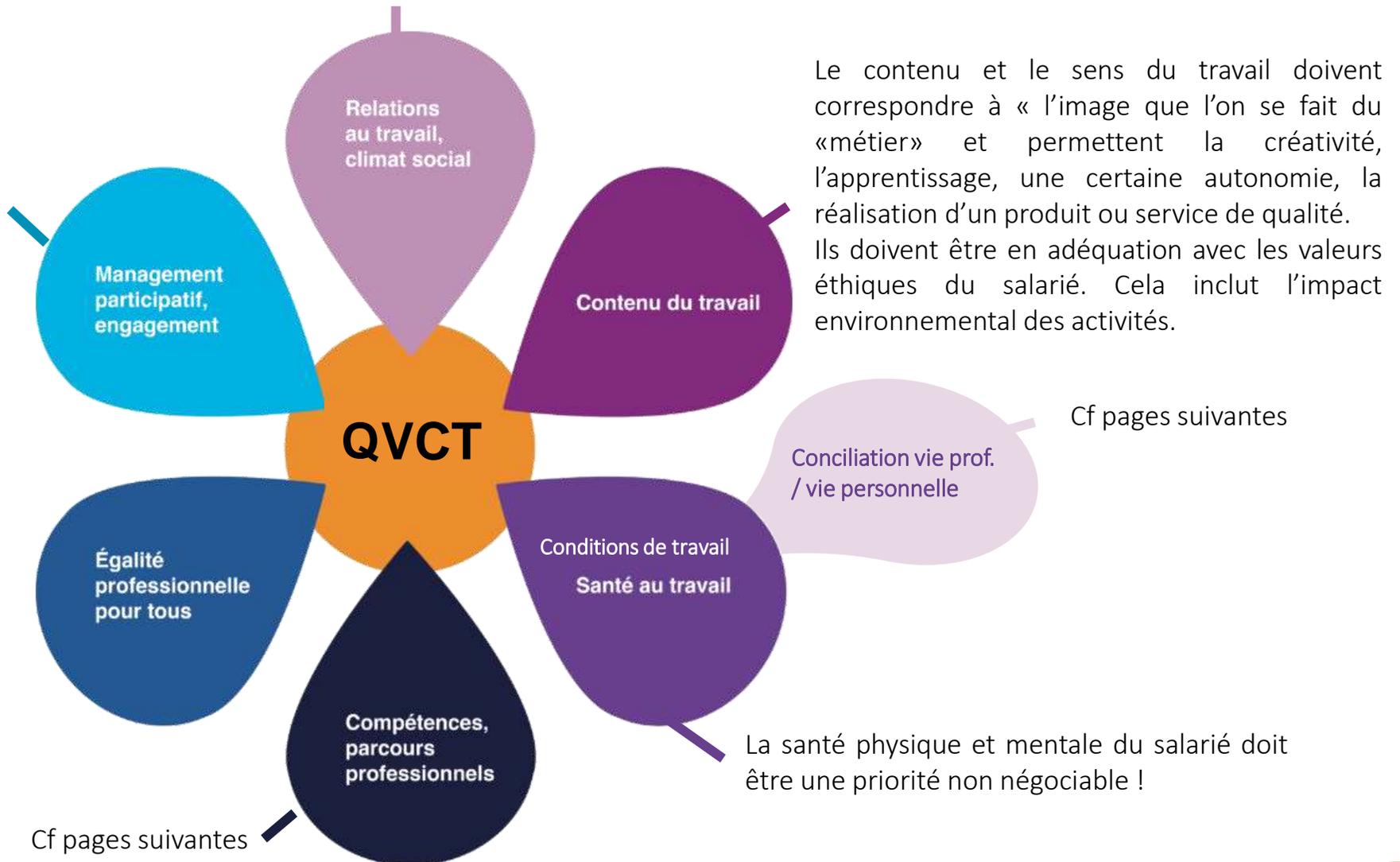
Les outils de partage de la valeur entraînent ainsi les salariés dans le partage du risque alors même qu'ils n'ont pas de pouvoir de décision, ni aucun droit de veto sur la gestion de l'entreprise. Certes, les plus grandes entreprises disposent désormais de salariés membres du Conseil d'Administration, mais leurs voix restent minoritaires. Le C.S.E. n'a quant à lui, qu'un avis consultatif.

Sans négliger les outils de partage de la valeur, les représentants du personnel devront donc veiller à un juste équilibre entre rémunération fixe et rémunération variable. Le juste partage de la performance de l'entreprise ne peut se substituer à la juste rémunération de la compétence.

Levier : Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

L'ambiance de travail permet l'entraide, la coopération, l'échange des pratiques. Les avantages sociaux (ticket-restaurant, prestations du C.S.E., prise en charge de frais (crèches, transport...) facilitent l'amélioration du climat social.

Le management participatif et le soutien managérial facilitent la cohésion du groupe et impliquent les salariés dans les décisions concernant leur activité au sein d'une organisation du travail.



Conciliation vie professionnelle – vie personnelle

L'organisation du temps de travail et des horaires doivent faciliter la conciliation vie professionnelle / vie privée, tout en prenant en compte les contraintes de chaque métier et de chaque salarié.

- Semaine des 4 jours
- Télétravail
- RTT

Principales contraintes de conciliation vie professionnelle – vie personnelle

Eloignement

Garde
d'enfants

Transport

Logement

- Congés pour enfant malade
- Congés pour enfants en bas âge
- Prise en charge des coûts de crèche

- Prise en charge des frais de transport
- Aide à la recherche / la prise d'un logement
- Aide au déménagement
- Covoiturage
- Prise en charge des frais de parking relais

Emploi, Formation et Evolution professionnelle

LEVIER
QVCT

L'accompagnement des parcours des nouveaux recrutés :

Mettre en place ou améliorer :

- Les parcours d'intégration
- Les entretiens en fin de parcours d'intégration
- L'évaluation de la montée en compétences
- Le développement des compétences, ...

La montée et l'adaptation en continu des compétences

Mettre en place ou améliorer :

- Les plans de formation annuels et pluri-annuels
- La transmission par les pairs, le tutorat
- Les personnes-ressources et véritables experts de leurs métiers au sein des organisations.

Des sujets à discuter / négocier lors des consultations récurrentes du C.S.E.
(politiques sociales et orientations stratégiques)

Sur les orientations de la formation professionnelle, et le plan annuel ou pluri-annuel de formation

La reconnaissance :

- Reconnaître la qualité du travail réalisé,
- Reconnaître la valeur des compétences,
- Mener les entretiens annuels d'évaluation

Mener une politique salariale prenant en compte
l'expérience acquise au sein de l'entreprise

Donner de la visibilité aux salariés et leur offrir un parcours d'évolution professionnelle pour les fidéliser

A travers la négociation d'un accord GEPP :

DEFINIR :

1. Une cartographie des emplois existants
2. Les fiches métiers, références de compétences et de qualifications
3. Les passerelles entre les emplois
4. Les parcours de formation nécessaires à chaque passerelle
5. Les priorités de l'entreprise en fonction des besoins
6. Les mesures d'accompagnement pour faciliter l'accès au parcours de formation

À NOTER :

Pour répondre aux enjeux du grand âge et de l'autonomie, les secteurs fondateurs se sont engagés aux côtés de l'Etat au travers d'un EDEC. Cet engagement pluriannuel de développement de l'emploi et des compétences de 2,3 millions d'euros vise l'atteinte de 3 objectifs :

1. renforcer l'attractivité des secteurs et des métiers
2. accompagner la montée en compétences des professionnels
3. accompagner et faciliter les mobilités professionnelles.

Pour répondre aux urgences des besoins, le Gouvernement, mise notamment sur :

- L'accélération des VAE

Il s'agirait d'une part d'élargir une expérimentation menée sur les VAE (valorisation des acquis de l'expérience) aux aides-soignants et aux auxiliaires de puériculture. Cet élargissement permettrait de réduire l'obtention de la certification en quatre mois au lieu de seize.

- Des Passerelles simplifiées

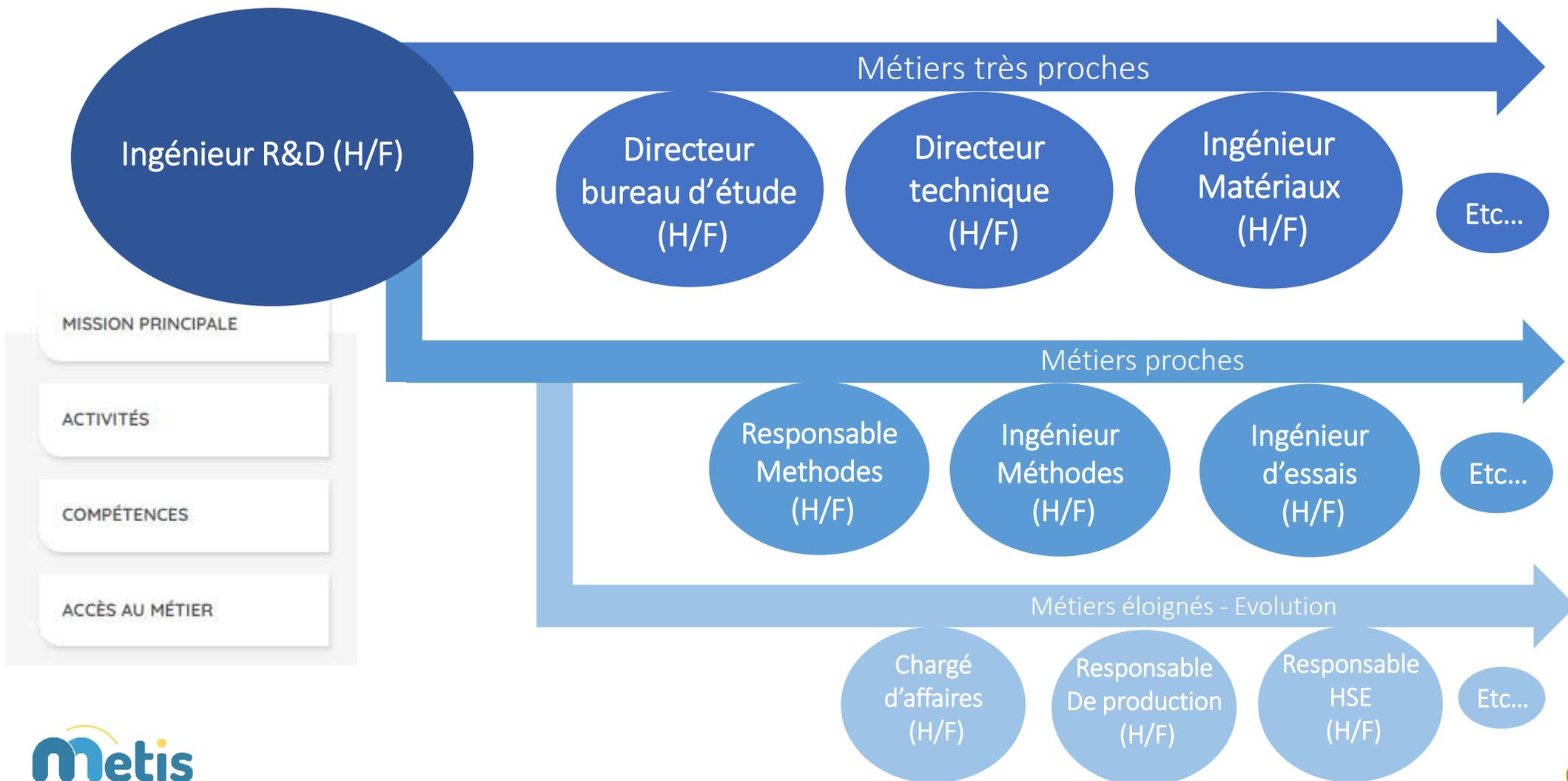
Le gouvernement mise sur la mise en place de "parcours réussites" pour que les aides-soignants expérimentés puissent devenir infirmiers sur un parcours se construisant en deux ans et non plus en trois

Les observatoires de branche, pour s'inspirer en GEPP

LEVIER
QVCT

Donner de la visibilité aux salariés et leur offrir un parcours d'évolution professionnelle pour les fidéliser

Exemple : Observatoire de la métallurgie





Merci de votre attention

Echanges – Questions réponses

Tél : 02 38 73 98 01

info@metis-expertise.fr

www.metis-expertise.fr