

UNE RÉUNION DE RENTRÉE AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ RH



Ce mardi 24 septembre 2019, s'est tenue

la réunion de rentrée annuelle organisée par l'ANDRH Midi-Pyrénées au sein des locaux de Toulouse School of Management. Cet évènement s'est déroulé sous la forme de 4 ateliers de discussion portant sur divers thèmes de l'actualité RH :

1. L'index égalité Femmes / Hommes, sa mise en place, ses intérêts, les difficultés rencontrées et les astuces à adopter.
2. Tirer parti de la réforme de la formation avec une politique CPF ou l'AFEST.
3. Le CSE, sa mise en place et les retours sur ses débuts pour ceux qui l'ont déjà activé, ainsi que le retour au travail des anciens élus qui ont perdu leur mandat.
4. Pallier l'absence de certains profils en recrutement, quels trucs et astuces sur les marchés de l'emploi en tension, dans des zones géographiques plus éloignées.

Cette rencontre a pu avoir lieu notamment grâce à la participation de Christophe DEHAESE, secrétaire de l'association, et de Bénédicte BLONDEL, présidente de cette dernière.

Les débats animés entre intervenants et collaborateurs RH auxquels nous avons assisté ont pu mettre en exergue certaines bonnes pratiques mises en place dans leur structure respective.

UN INDEX PROFESSIONNEL POUR UN PIED D'ÉGALITE HOMMES / FEMMES

Par le biais d'un atelier d'échange dynamiquement animé par la DRH Bénédicte BLONDEL et la HR Manager Claudia PUSKAS, le thème de l'index professionnel, particulièrement en vogue cette année, a pu être abordé.

En effet, concernant les entreprises de plus de 250 salariés, l'index de l'égalité professionnelle entre les Hommes et les Femmes est aujourd'hui une obligation qui implique son calcul et sa publication depuis le 1^{er} Septembre de cette année. Cette échéance est, cependant, étendue au 1^{er} Mars 2020 pour les établissements d'au moins 50 salariés.

Conçu comme un outil simple afin de pallier les inégalités professionnelles entre les sexes, il s'avère pratique pour les mesures d'écarts de rémunération entre ces derniers. Le but est alors de garder un réel suivi et de mettre en exergue les points de disparités injustifiées afin d'agir, en prenant les mesures nécessaires.

Sur un total de 100 points, l'index se calcule à partir des 5 indicateurs suivants :

- L'écart de rémunération Hommes / Femmes (40 points),
- L'écart de répartition des augmentations individuelles (20 points),
- L'écart de répartition des promotions (15 points),

- Le nombre de femmes augmentées suite à leur retour de congé maternité (15 points),
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations (10 points).

Un minimum de 75 points est requis afin d'en conclure d'un index d'égalité professionnelle favorable. A défaut, un délai de 3 ans peut être accordé aux établissements dans l'objectif d'atteindre le niveau réclamé. Passé cette prorogation et en l'absence d'actions correctrices, une pénalité sera encourue à hauteur de 1% de la masse salariale pour cause d'index non favorable à l'égalité des sexes.

Notre intervenante a tenu à préciser en outre que la mise en place de cet outil, encadré par le gouvernement (tableau Excel à disposition sur leur propre site) et dont la prise en charge des calculs est de plus en plus accessible via les logiciels de paie, a quelque peu brisé le « plafond de verre » impactant jusqu'à aujourd'hui les femmes. C'est ainsi qu'une certaine discrimination positive est mise en avant au sein des entreprises afin de pallier à leurs manquements.

Il est tout de même important de souligner que les comparaisons ne sont pas toujours évidentes, voire même impossibles, pour cause de CSP, d'âge ou de fonction non équivalente. C'est pourquoi, l'entreprise se doit de déterminer des critères objectifs afin de rendre un index réaliste à la situation de son établissement.

Toutefois, d'importants écarts restent encore à corriger, cette différence étant due à la présence majoritaire des hommes sur

des postes à responsabilité, mais aussi à la disparité des effectifs qui joue un rôle non négligeable au sein d'une organisation.

Il peut être relevé qu'à ce jour et dans sa globalité, la majorité des grands groupes possèdent un index professionnel plutôt favorable, environnant les 80%. C'est au sujet des plus petites structures, où la politique salariale n'est pas autant établie, que les résultats dans le cadre de cette mesure peuvent être moins bénéfiques à leur égard.

A présenter lors des réunions au CSE, il en devient essentiel que l'index d'égalité professionnelle entre les Hommes et les Femmes soit pris en compte dans les futures stratégies RH à adopter. De plus, cet outil est considéré, à présent, comme un nouveau critère dans le cadre d'une recherche d'emploi ; un phénomène observé en particulier auprès de la gente féminine. C'est ainsi que de grandes sociétés essentiellement prennent en considération l'importance de cette index professionnel et alloue des budgets au rééquilibrage de ce dernier, ainsi que des modules de sensibilisation à ce type de pratique.

C'est en prenant en compte l'intérêt de l'index égalité Hommes / Femmes, ses difficultés et les changements de mentalité qu'il procure qu'une question peut se poser pour les entreprises : à présent, faut-il réfléchir en terme de justice organisationnelle ou en fonction de l'index propre à sa structure ?

SE FORMER POUR EVOLUER : CPF ET AFEST

La discussion a tout d'abord débuté par un rappel réglementaire réalisé par les animateurs de cet atelier : Frédéric VIGNON, responsable formation dans une entreprise adaptée, et Christophe DEHAESE, de deux mesures : le CPF et l'AFEST ; toutes deux permettant de récupérer des fonds pour la formation. Il a été rappelé l'évolution récente du CPF, son approvisionnement annuel, le plafond maximal du compte et ses utilisations. Concernant l'AFEST, a été énoncé les 4 conditions régies par la loi.

L'AFEST, objet de réflexion RH

Ce dispositif vient s'inscrire dans la formation non obligatoire du bilan à 6 ans. La question du financement de cette opération s'est très vite posée. C'est à ce moment qu'est intervenue l'expertise de Christophe DEHAESE qui a recommandé à l'assistance de se tourner vers leur OPCO qui finance ce système de manière variable en fonction du secteur, de la branche d'activité, de la taille de l'entreprise, etc. Également, afin de formaliser et de tendre à une uniformisation, une homogénéité des pratiques AFEST dans l'entreprise, la solution d'affecter le rôle de « référent AFEST » à un collaborateur du service RH de l'entreprise s'est présentée.

En outre, les personnes présentes ont soulevé le fait que cet apprentissage pourrait être dispensé par un organisme de formation externe.

Pour finir, il est bon de savoir que ce procédé n'en est qu'à ses balbutiements puisque les grandes entreprises françaises sont encore en cours de réflexion pour un démarrage effectif au début de l'année 2020.

Le CPF, des questionnements et des réponses

Les participants ont souligné une dichotomie entre les volontés législatives qui prônent la liberté d'action du collaborateur et la volonté d'accompagnement de ce dernier. Cependant, il se peut que le salarié fasse preuve de résistance quand il s'agit d'utiliser le CPF afin de réaliser une formation « utile » à l'entreprise car il estimerait que l'affectation des fonds du CPF doit être faite à des fins personnelles. Pour pallier ce phénomène, différents intervenants ont pris la parole pour apporter leurs solutions.

« Nous menons une réflexion afin de mettre en place un bonus pour le collaborateur qui réalise une formation dite prioritaire. »

Frédéric VIGNON

En premier lieu, il a été évoqué que l'utilisation du CPF par le collaborateur devait faire l'objet d'un accompagnement passant par une politique RH adaptée. Frédéric VIGNON a fait part de son astuce,

actuellement en cours de réflexion : son entreprise va définir des formations dites « prioritaires ». Le collaborateur les effectuant se verrait alors accordé un bonus. Dans la même lancée, a été suggéré que les entreprises avaient tout intérêt à mettre en place un accord avec les partenaires sociaux visant les formations « prioritaires » et cela en proposant des avantages pour le collaborateur : prise en charge d'une partie du coût de la formation par l'employeur ou autre.

Les adhérents ont également débattu de la période d'utilisation du CPF : pendant le temps de travail ou en dehors ? Chacun a pu ainsi exprimer sa position. Il en a été dégagé la préconisation suivante : les collaborateurs peuvent utiliser leur CPF sur le temps de travail donnant en contrepartie, pour l'employeur, un droit de regard sur les formations effectuées. Pour rappel, la loi stipule que pour une formation effectuée via le CPF sur le temps de travail, l'employeur jouit d'un droit de refus.

Une inquiétude a néanmoins gagné l'assemblée : Quid des diplômes dit « maisons » ou internes aux entreprises ? Peuvent-ils intégrer le CPF ?

*« Les diplômes internes aux entreprises peuvent être inscrits sur la plateforme dédiée. Cependant, ils doivent faire l'objet d'une validation. »
Christophe DEHAESE*

Ce n'était sans compter sur Christophe DEHAESE qui se voulait rassurant en informant les personnes présentes que les diplômes internes pourraient intégrer le

CPF et figurer sur la plateforme après validation. Ce dernier en a profité pour rappeler qu'à partir du 21 Novembre 2019, les collaborateurs pourront se connecter à la plateforme dédiée au dispositif par le biais d'une application mobile pour dépenser ses crédits CPF.

Pour finir, un participant a fait la très pertinente remarque que le CPF devait être évoqué durant l'entretien professionnel par les managers. Il a donc été recommandé de mener une campagne de sensibilisation auprès de ces derniers en leur rappelant l'obligation et en leur indiquant que cela doit figurer dans le compte rendu dudit entretien.

En aparté, il nous a été confié que la plateforme consacrée au CPF n'était pas très ergonomique ni facile d'utilisation. Les développeurs de ce service entendront-ils ce message ? *Affaire à suivre...*

LE CSE, UNE NOUVELLE IRP ? QUE FAIRE DES ANCIENS ELUS ?

Concernant l'atelier sur les difficultés de la mise en place du CSE et du retour au travail des anciens élus, ce sont l'avocate Laurence MONVILLE ROUSTAND et la DRH Elise CHOULET qui ont décidé d'organiser le débat.

Lors de celui-ci, un constat fût frappant. En effet, la majorité des intervenants imaginaient une diminution du nombre d'élus suite à la fusion des 3 instances

représentatives du personnel (CE, CHSCT et DP).

Néanmoins, certains témoignages ont induit le fait que dans certaines structures, les élus se retrouvaient parfois même plus nombreux. Il est notable que les réflexions autour de la mise en place du CSE s'apparentent vagues notamment du côté des intervenants travaillant au sein de PME.

Les Grandes Entreprises et les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) ont déjà organisé ou bien avancé sur leur projet de CSE. Il apparaît toutefois que les autres ETI ou encore les PME n'ont pas encore définitivement appréhendé ce sujet délicat.

« C'est avant tout de la négociation. »

Durant les divers échanges entre intervenants, nous avons pu recenser plusieurs exemples. En effet, une ancienne responsable et actrice de la mise en place de ce comité dans une grande entreprise a insisté sur le fait que selon elle, c'est avant tout de la négociation.

Il n'y a pas de représentant de proximité installé dans ce cas. Cependant, comme chaque structure ou filiale possède un CSE, notre témoin nous a fait part que 18 personnes ont été élues contre 4 auparavant. Les anciens élus sont toujours présents et jouent ainsi un rôle clé. En revanche, la présence de suppléants n'est plus à l'ordre du jour. Encore, la vigilance concernant la répartition des élus dans les

entreprises multi-sites est notamment préconisée.

De plus, peu de coûts financiers sont impliqués mais un nombre d'heures conséquent de travail sur l'implantation de cette instance est nécessaire. De ce fait, notre responsable RH participante recommande d'être prêt à répondre et à négocier sur tous les sujets.

La solution dégagée de cette discussion concerne particulièrement les élus débutants, qui peuvent être formés et accompagnés pour mener à bien l'organisation de ce nouveau comité. A travers ce débat, certaines craintes ont pu également être évoquées à propos des potentielles pertes de poste des anciens élus. Il existe la possibilité de négocier un plan de reclassement pour le retour au travail des anciens élus, tout en prenant compte des disparités. En principe, l'ancien élu doit reprendre son poste précédent et est protégé durant les 6 mois suivant la fin de son mandat.

Dans le secteur public, cette instance appelée Comité Social Territorial (CST) sera mis en place d'ici 2 ans. En effet, une salariée a tenu à participer à cette réunion annuelle afin d'anticiper cette transition puisque de nombreuses personnes sont mandatées dans son entité.

Nous pouvons alors observer une certaine appréhension de la part des participants. Une solution peut alors être envisagée : proposer plus de postes vacants que d'élus

sortants pour que ces derniers puissent avoir le choix.

Selon les témoignages recueillis, le fonctionnement du CSE n'aurait pas été impacté par rapport aux anciennes IRP, outre le fait que les suppléants ne participent plus aux réunions. Cette nouvelle instance s'avère être une occasion de procéder à des modifications concernant les processus défaillants des anciens procédés comme la prorogation du mandat des anciens élus. En effet, différentes entreprises ont constaté que le projet d'élaboration d'un CSE a motivé de nouveaux candidats à se présenter aux élections. Certains invités évoquent toutefois la possibilité d'intégrer les suppléants à la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSST).

UN RECRUTEMENT 2.0 POUR ATTIRER LES PROFILS PÉNURIQUES

Enfin, c'est au sein dernier atelier animé par Charlotte BERTHUET, chargée de RH dans une entreprise de transport routier, et Philippe DALLE, consultant RH et recruteur de talents au sein de sa propre entreprise, que différents participants ont pu témoigner de leurs expériences et prendre note de quelques « trucs et astuces » visant à pallier l'absence de certains profils en recrutement. En effet, la confrontation à des

profils « pénuriques » s'avère être le quotidien de Charlotte BERTHUET. Le secteur du transport fait partie intégrante des domaines dans lesquels nous pouvons retrouver des métiers dits « en tension ». On peut noter que les transporteurs recherchent environ 20 profils par jour et qu'il y a aujourd'hui un bon nombre de camions à l'arrêt dû à un manque de personnel. Malgré tous les efforts mis en œuvre essentiellement à travers l'amélioration de la marque employeur de son entreprise, la recruteuse rencontre toujours des difficultés à attirer et va même jusqu'à rappeler les anciens salariés qui ont démissionné auparavant pour tenter de les réembaucher.

Par ailleurs, Philippe DALLE a tenu à insister sur le fait qu'aborder les profils « pénuriques » s'apparente à l'élaboration interne d'un projet RH, mais aussi à celle d'un véritable projet de communication. Pour cela, ce dernier préconise divers points méthodologiques auxquels se référer afin de mener à bien cette pratique :

- Créer une politique de cooptation,
- Booster le marketing de l'offre en intégrant tous les acteurs de l'entreprise afin de créer un « bouche-à-oreille » permettant d'augmenter la visibilité et l'attractivité de la société,
- Identifier tous les capteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise en activant les réseaux de toutes les personnes susceptibles de relayer les informations (clients, fournisseurs, associations, etc.),

- Faire l'inventaire des métiers connexes et identifier les compétences critiques,
- Explorer et analyser l'ensemble des solutions partielles qui peuvent se présenter telles que la flexibilité des heures de travail, le recours à des groupements d'employeurs,
- Mettre en veille tous les collaborateurs, aussi bien au niveau de la communication interne que la communication externe,
- Innover et multiplier les canaux afin de s'adapter à l'évolution liée aux nouvelles générations (LinkedIn, Indeed, Facebook, Job Paper, etc).

« Les audits internes permettent de détecter les insatisfactions des salariés et d'ainsi trouver des solutions. »

À travers ces recommandations, nos deux intervenants incitent donc les recruteurs à développer une connaissance exacte de leur secteur et des compétences recherchées, ou encore à promouvoir les points forts de l'entreprise par un maximum de canaux existants.

Pour conclure, Philippe DALLE a souhaité souligner l'importance de la prise en considération de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans le processus, notamment en s'appuyant sur des audits internes qui permettront de diagnostiquer les points de satisfaction et d'insatisfaction des salariés pour ensuite en déduire toutes les solutions envisageables.

EN CONCLUSION

C'est au cours de cette conférence que nous avons pu observer que les avis de chacun divergent et qu'il n'existe pas de solutions types à ces problématiques RH. Nous en retenons donc que les différentes préconisations recueillies sont à adapter à chaque organisation.

Ces échanges se sont conclus par un moment de convivialité autour de jus de fruits et de réalisations faites maison.

Rappelons enfin que le prochain RDV de l'ANDRH se tiendra le 17 Octobre prochain à Saint-Orens, au sein des locaux de Frédéric VIGON !

