

Etude

4^{ème} baromètre de l'innovation en management

*Enquête réalisée auprès de 301 DRH
Juillet 2002*

MANPOWER®

Contact :
Denis Pennel
Tél : 01 56 99 10 17

Sommaire

Principaux résultats	3
Méthodologie de l'enquête	5
I – L'essor des modes d'ajustement à la demande	6
a) <i>L'intérim est la forme de flexibilité du travail la plus répandue</i>	6
b) <i>L'individualisation des horaires est plus répandue dans les services</i>	7
c) <i>Les entreprises de 200 à 499 salariés ont le plus recours à la flexibilité</i>	7
d) <i>Le recours à l'intérim progresse dans les services</i>	8
II - L'épargne salariale, nouvel outil de la politique de rémunération	9
a) <i>Les avantages en nature prennent le pas sur la rémunération financière</i>	9
b) <i>L'épargne salariale : un nouvel outil de politique salariale à la disposition des DRH</i>	10
III - La fidélisation des salariés reste limitée	11
a) <i>72% des entreprises n'ont pas encore mis en place de politique de fidélisation de leurs salariés</i>	11
b) <i>67% des entreprises fidélisent leurs salariés par le biais de la formation</i>	11
c) <i>Le coaching est utilisé par 53% des DRH pour gérer de façon individualisée les carrières</i>	12
d) <i>75% des DRH ont adopté la formation en alternance</i>	12
e) <i>76% des entreprises dotent leurs cadres de téléphones mobiles</i>	12
IV - Les rubriques RH se développent sur les Intranet	13
a) <i>55% des entreprises ont déjà créé une rubrique RH sur leur Intranet</i>	13
b) <i>28% des entreprises proposent des formations en ligne à leurs salariés</i>	13
V - Une relecture critique du bilan des 35h	15
a) <i>Pour 49% des DRH, le passage aux 35h a été source de difficultés</i>	15
b) <i>Pour 69% des DRH, les 35h se sont traduites par des créations d'emplois</i>	15
VI - La polyvalence : enjeu de la gestion des compétences	17
a) <i>57% des DRH considèrent que le développement des compétences multiples représente un enjeu pour l'avenir</i>	17
b) <i>Seuls 22% des DRH pensent que le « knowledge management » représente l'avenir en matière de gestion des compétences</i>	17
VII - Un profil spécifique de l'entreprise innovante	18

Principaux résultats

Les entreprises sont de plus en plus flexibles

- Les modes d'organisation flexibles de la production se répandent au sein des entreprises françaises : 75% d'entre elles recourent à l'intérim, 67% à l'individualisation des horaires, 62% à l'annualisation du temps de travail et 49% à la création d'équipes projet.
- L'existence de compte épargne temps a doublé entre 2001 et 2002 pour atteindre 40%. En outre, 10% des entreprises projettent de le mettre en place.
- Les entreprises cumulent plusieurs modes de flexibilité. Loin de se concurrencer, la flexibilité interne de travail et le recours à l'intérim semblent se compléter.

L'épargne salariale, nouvel outil de la politique de rémunération

- En 2002, la politique de rémunération des entreprises a davantage tendance à favoriser les avantages en nature par rapport à des incitations financières.
- L'individualisation des salaires n'est plus utilisée que par 41% des DRH en 2002 (contre 64% en 2001) et l'intéressement des salariés baisse de 58% à 53%.
- En revanche, la prévoyance progresse de 23 points (de 41% à 64%), les avantages en nature de 14 points (de 16% à 30%). D'autres formes de rémunération sous forme d'avantages en nature (jours de RTT, tickets restaurant) se diffusent également.
- Des programmes d'épargne salariale sont aujourd'hui en place dans 55% des entreprises, et en cours d'implantation dans 4% d'entre elles. De plus, 8% des DRH ont ce chantier en projet.

La fidélisation des salariés reste limitée

- En 2002, 72% des DRH interrogés n'ont pas mis en place de politique de fidélisation de leurs salariés, contre 24% qui l'ont fait.
- Quand ils existent, les programmes de fidélisation des salariés passent prioritairement par la formation (67%), la gestion individualisée des carrières (53%) et l'épargne salariale (44%).

Les rubriques RH se développent sur les Intranet

- L'utilisation d'Intranet dans le domaine des RH se développe : 55% des entreprises disposent d'un réseau Intranet avec une rubrique consacrée aux RH (30% en 2001) et 10% l'ont en projet.
- 31% des DRH ont mis en place un espace d'expression à disposition de leurs salariés sur Intranet et 10% d'entre eux l'envisagent.
- L'émergence d'Internet/Intranet a conduit 28% des entreprises à proposer des formations en ligne à leurs salariés, principalement en informatique et en bureautique.

Principaux résultats (suite)

Une relecture critique du bilan des 35h

- Avec le recul, les DRH font un bilan critique du passage aux 35h : 49% d'entre eux estiment qu'il a été une source de difficultés organisationnelles, contre 21% qui pensent qu'il a permis d'améliorer leur organisation.
- Le passage aux 35 heures a permis à une majorité d'entreprises de créer des emplois (69%), de favoriser la polyvalence (67%) et de mettre en place la modulation des horaires (65%). Ces résultats confirment les précédentes éditions du baromètre, qui placent également en tête ces trois impacts.
- La mise en place de comptes épargne temps s'est accrue de façon significative en 2002 : 40% des entreprises en disposent contre 33% en 2001.

La polyvalence : enjeu de la gestion des compétences de demain

- Pour 57% des DRH, l'avenir de la gestion des compétences passe par le développement des compétences multiples, la validation des acquis (48%) et le renforcement des méthodes d'évaluation pour 46%.

Un profil spécifique de l'entreprise innovante

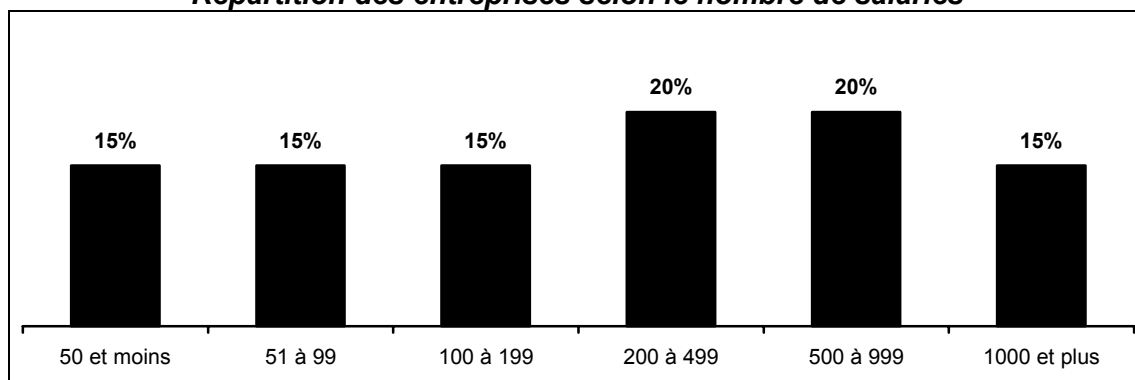
- Il s'agit d'une entreprise ayant recours à l'intérim, comptant une proportion d'intérimaires supérieure à 5%, regroupant 200 à 499 salariés, intervenant dans les secteurs du commerce et du transport, étant passée aux 35 heures avant le 1er janvier 2000, employant une proportion de CDD comprise entre 1% et 5%, et une proportion de salariés rémunérés au SMIC inférieure à 10%.

Méthodologie de l'enquête

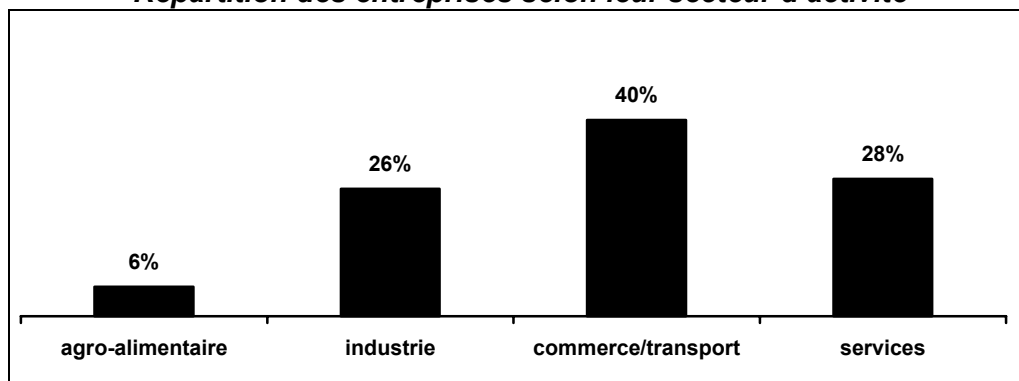
L'enquête a été réalisée pour le compte de Manpower par l'institut de sondage CSA auprès d'un échantillon représentatif de 301 directeurs et responsables des ressources humaines. Les résultats de l'édition 2002 du Baromètre ont été comparés à ceux des éditions 1999, 2000 et 2001 (enquêtes réalisées auprès d'un échantillon comparable).

L'échantillon, qui a été interrogé par téléphone du 25 mars au 2 avril 2002, est représentatif de la diversité des entreprises françaises en termes de taille, de secteur d'activité et de localisation géographique. Il se décompose comme suit :

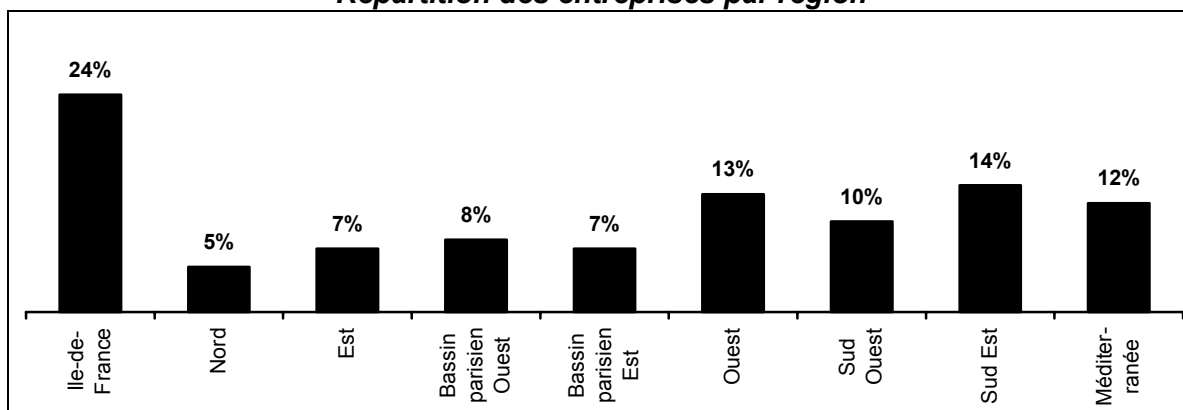
Répartition des entreprises selon le nombre de salariés



Répartition des entreprises selon leur secteur d'activité



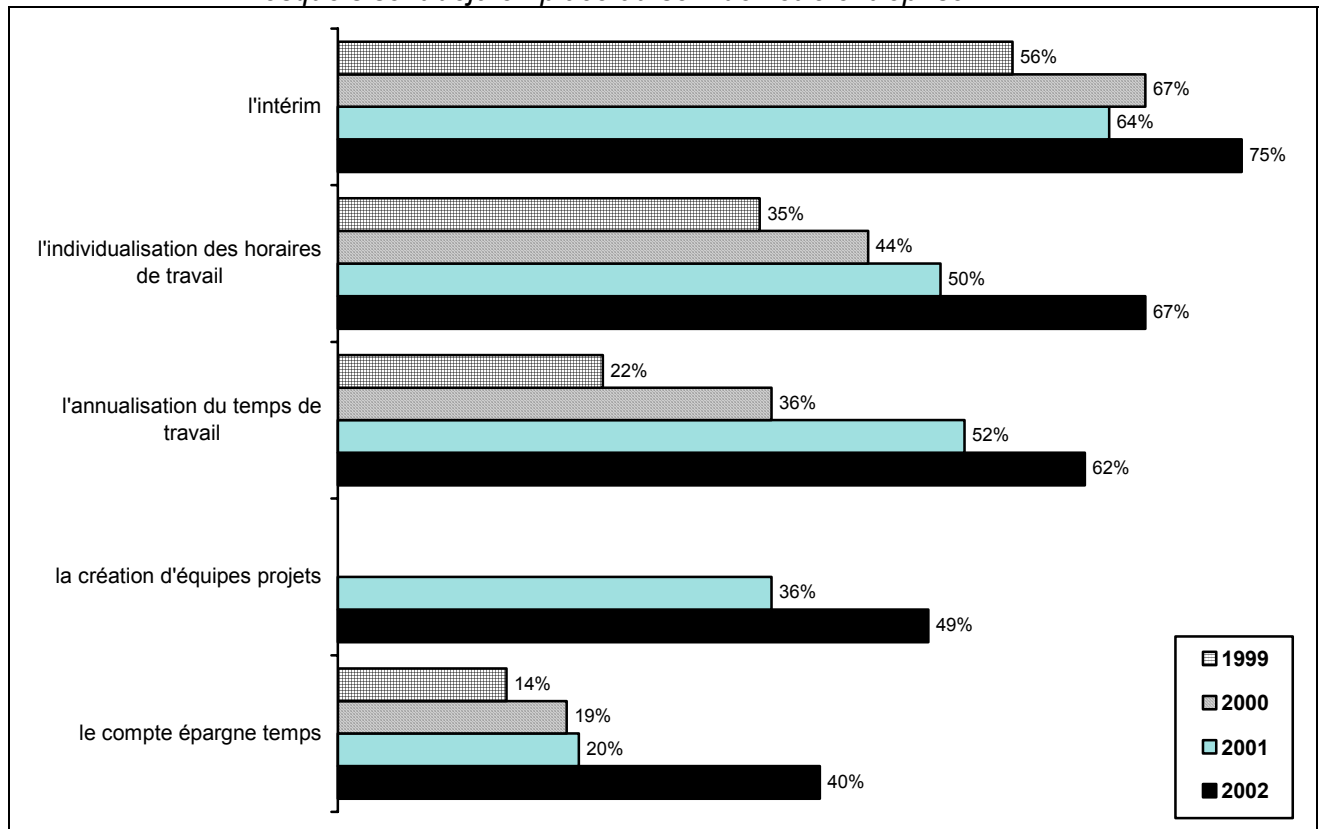
Répartition des entreprises par région



I – L'essor des modes d'ajustement à la demande

a) L'intérim est la forme de flexibilité du travail la plus répandue

« Parmi les modes suivants d'organisation flexible du travail, lesquels sont déjà en place au sein de votre entreprise ? »



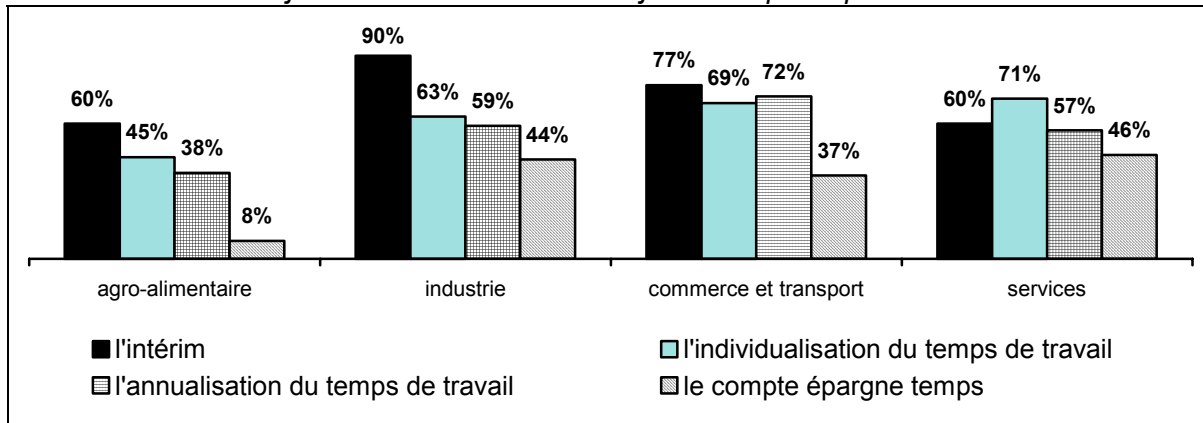
La comparaison sur quatre ans montre la diffusion croissante des différents modes d'ajustement des entreprises aux fluctuations de la demande :

- Entre 1999 et 2002, la mise en place de **l'annualisation du temps** de travail est passée de 22% à 62%.
- Pour **l'individualisation du temps de travail**, le pourcentage d'entreprises y ayant recours est passé de 35% à 67%.
- Comparé au baromètre précédent, deux fois plus de **comptes épargne temps** ont été instaurés : 20% des entreprises avaient mis en place ce système en 2001 contre 40% en 2002.
- La mise en place **d'équipes projets** se répand également : près d'une entreprise sur deux (49%) utilise ce mode de management.
- Concernant la flexibilité externe du travail, le **recours à l'intérim** a également progressé en 2002 : 75% des entreprises y ont recours. Il s'agit du mode d'ajustement à la demande le plus répandu au sein des entreprises.
- Les entreprises ont aujourd'hui tendance à **cumuler plusieurs modes de flexibilité**. Loin de se concurrencer, la flexibilité interne de travail et le recours à l'intérim semblent se compléter.

b) L'individualisation des horaires est plus répandue dans les services

La comparaison des quatre formes de flexibilité du travail montre que leur diffusion fluctue selon les secteurs d'activité économique et la taille des entreprises.

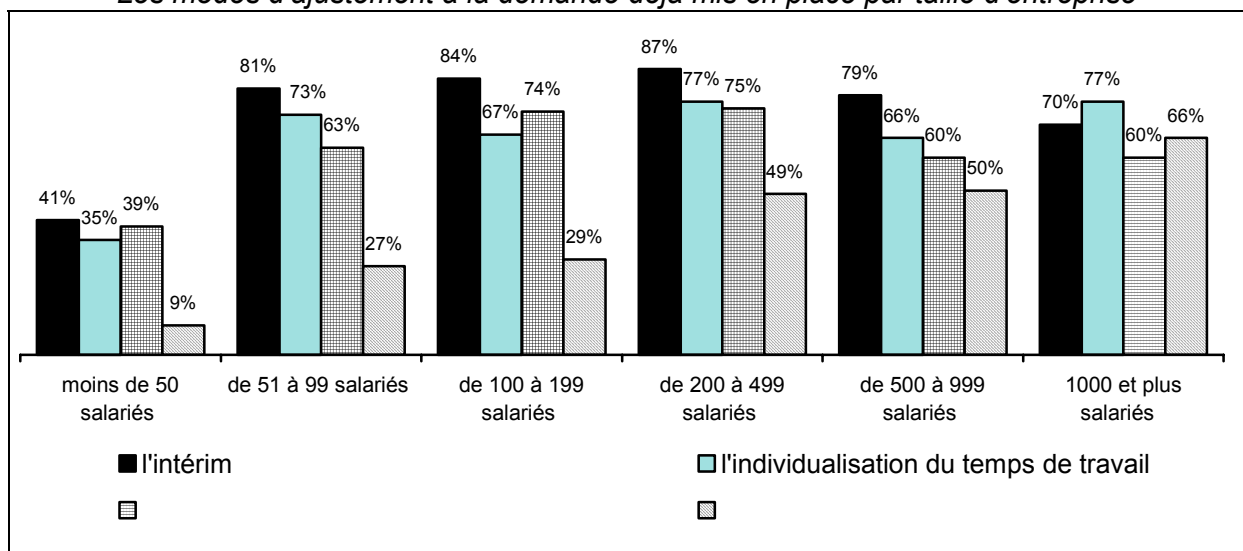
Les modes d'ajustement à la demande déjà mis en place par secteur d'activité



- ➔ L'intérim est le premier mode d'ajustement à la demande utilisé par les entreprises dans tous les secteurs d'activité excepté celui des services, ou **l'individualisation des horaires** est le mode d'organisation prédominant à 71%.

c) Les entreprises de 200 à 499 salariés ont le plus recours à la flexibilité

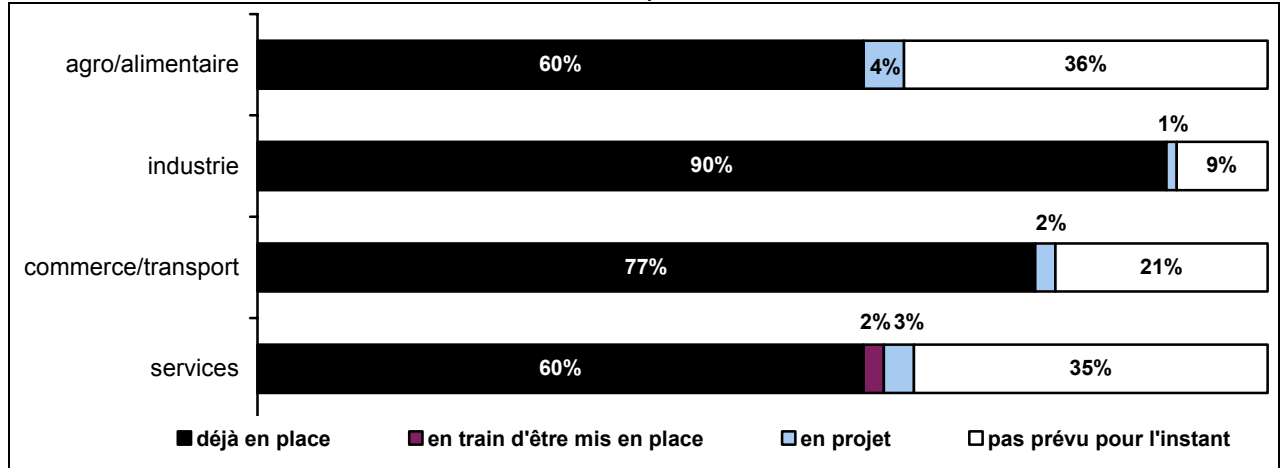
Les modes d'ajustement à la demande déjà mis en place par taille d'entreprise



- ➔ Les **entreprises de 200 à 499 salariés ont le plus recours aux différentes formes de flexibilité** : 87% utilisent l'intérim, 77% l'individualisation des horaires et 75% l'annualisation du temps de travail. Cela confirme qu'un mode d'ajustement n'entre pas en concurrence avec un autre.
- ➔ Quelle que soit la taille de l'entreprise, **l'intérim** constitue la forme de flexibilité du travail la plus plébiscitée.
- ➔ L'usage des **comptes épargne temps** est directement lié à la taille des entreprises. Ils restent peu fréquents (9%) dans les structures de moins de 200 salariés, mais se répandent progressivement pour atteindre 66% dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

d) Le recours à l'intérim progresse dans les services

Etat du recours à l'intérim par secteur d'activité

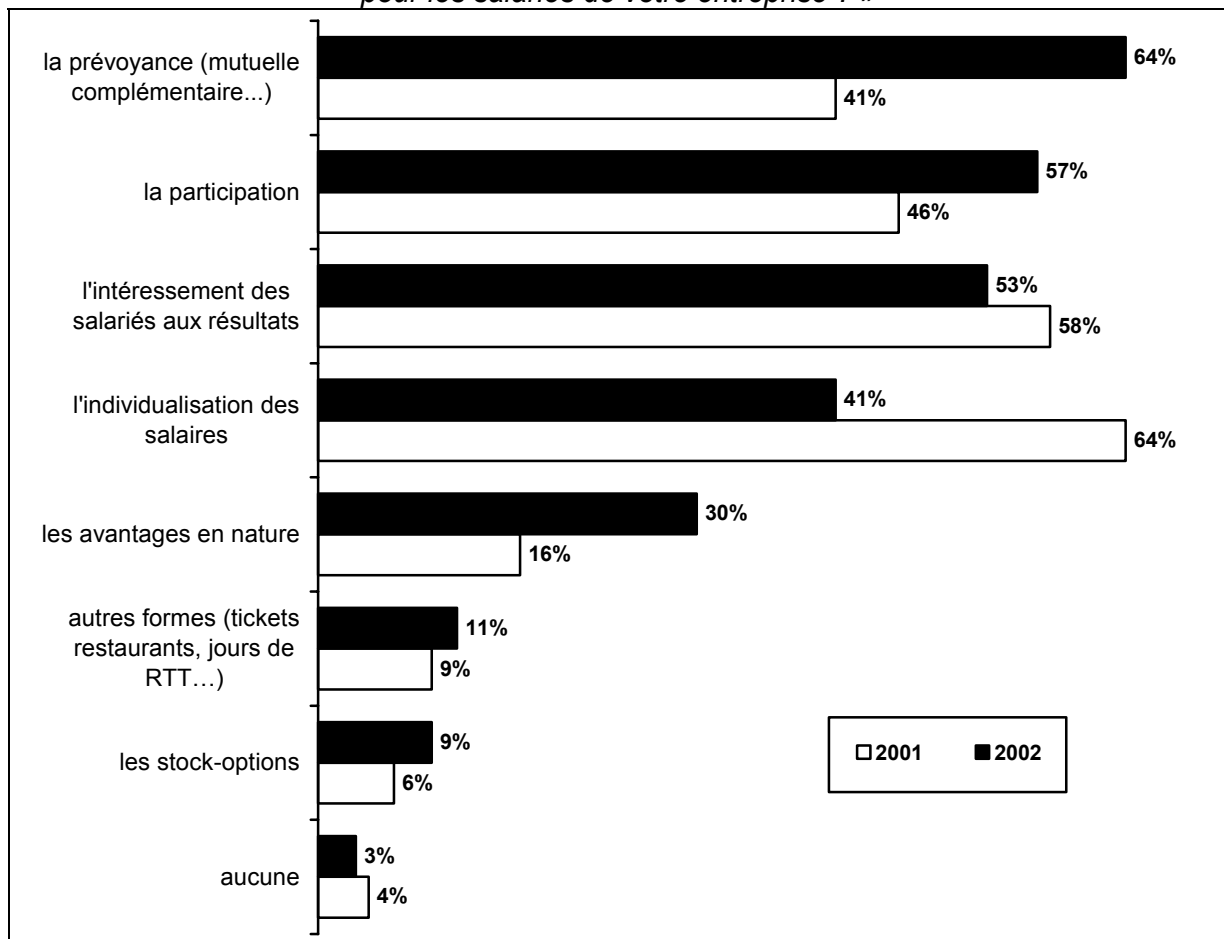


- ➔ Bien implanté dans les secteurs de l'industrie et du commerce/transport, l'intérim dispose encore d'une marge de progression dans **les services** : 2% des entreprises du secteur sont en train de le mettre en place et 3% l'ont en projet.
- ➔ Ce sont ensuite dans les entreprises **du secteur agroalimentaire** que se trouve le plus fort potentiel de développement de l'intérim (4%).

II - L'épargne salariale, nouvel outil de la politique de rémunération

a) Les avantages en nature prennent le pas sur la rémunération financière

« Quelles formes de rémunération ou d'avantages avez-vous mis en place pour les salariés de votre entreprise ? »

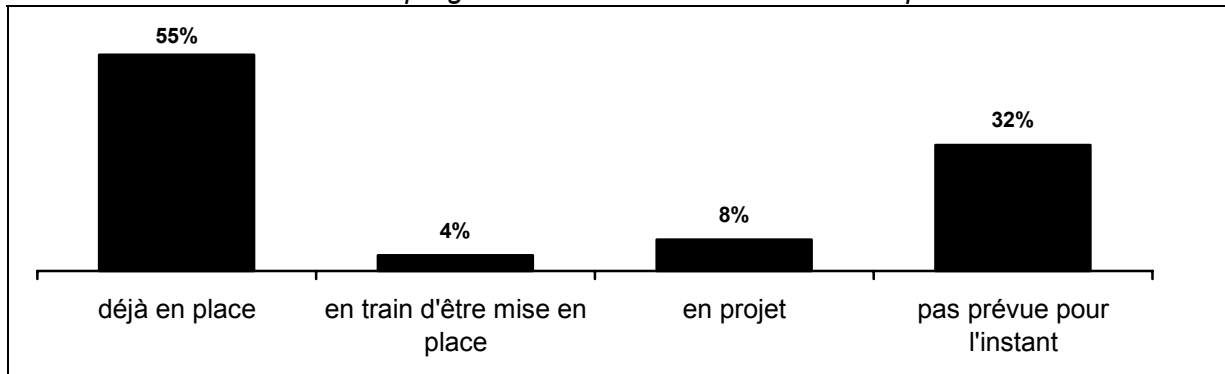


Comparée à la précédente édition du baromètre, la politique de rémunération des entreprises a davantage tendance en 2002 à favoriser les avantages en nature par rapport aux incitations financières :

- ➔ **L'individualisation des salaires** n'est plus utilisée que par 41% des DRH en 2002 contre 64% en 2001 et **l'intéressement des salariés** baisse de 58% à 53%.
- ➔ En revanche, la **prévoyance** progresse de 23 points (de 41% à 64%), les **avantages en nature** de 14 points (de 16% à 30%). D'autres formes de rémunération sous forme d'avantages en nature (**jours de RTT, tickets restaurant**) se diffusent également.
- ➔ Seuls les **stock-options** (en hausse de 3 points) et la **participation** progressent, mais cette dernière est censée être obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

b) L'épargne salariale : un nouvel outil de politique salariale à la disposition des DRH

« Où en est l'épargne salariale au sein de votre entreprise ? »

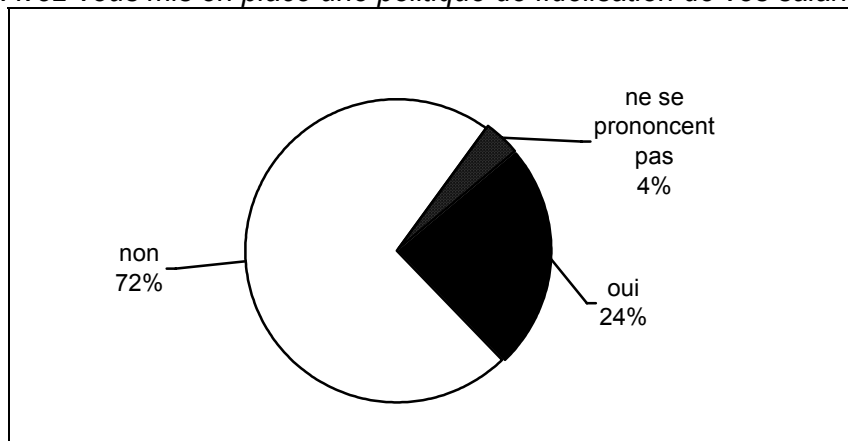


- En 2002, l'épargne salariale est en place dans 55% des entreprises, et en cours d'implantation dans 4% d'entre elles. De plus, 8% des DRH ont ce chantier en projet.
- Les entreprises qui ont le plus fréquemment mis en place une politique d'épargne salariale sont issues des secteurs du commerce et du transport (à 64% contre 55% en moyenne), sont passées aux 35h avant le 1^{er} janvier 2000 (64%) et regroupent 200 à 499 salariés (71%).
- Les entreprises qui ont recours à l'intérim sont également plus nombreuses à favoriser l'épargne salariale (62%).

III - La fidélisation des salariés reste limitée

a) 72% des entreprises n'ont pas encore mis en place de politique de fidélisation de leurs salariés

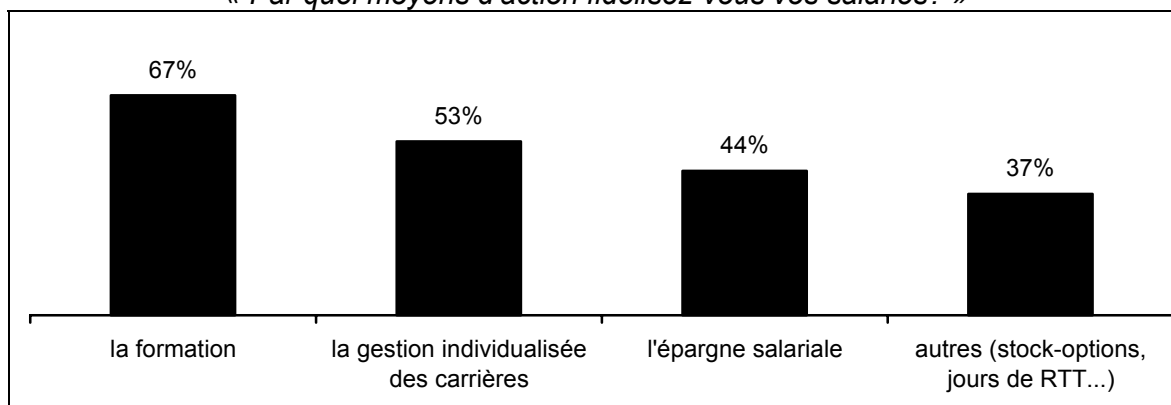
« Avez-vous mis en place une politique de fidélisation de vos salariés ? »



- En 2002, 72% des DRH interrogés n'ont pas encore mis en place de politique de fidélisation de leurs salariés, contre 24% qui l'ont fait.
- L'existence d'une politique de fidélisation des salariés est plus répandue dans les entreprises des services (26%), comptant 200 à 499 salariés (31%), passées aux 35h avant le 1^{er} janvier 2000 (33%) et recourant à l'intérim (26%).

b) 67% des entreprises fidélisent leurs salariés par le biais de la formation

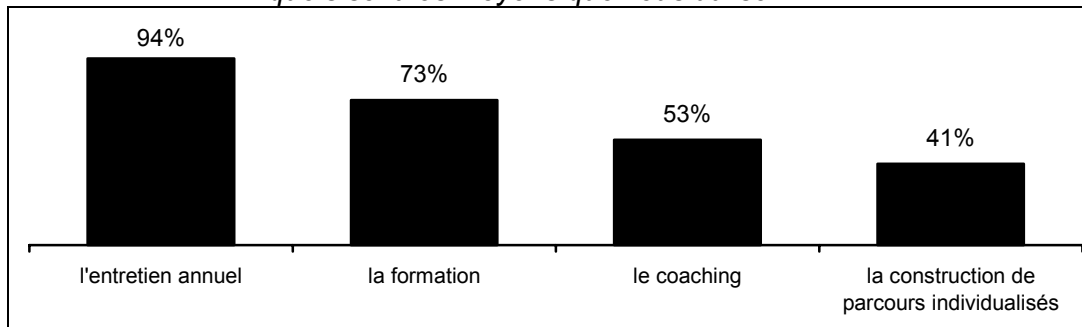
« Par quel moyens d'action fidélisez-vous vos salariés? »



- La fidélisation des salariés passe prioritairement par la formation (pour 67% des DRH), la gestion individualisée des carrières (53%) et l'épargne salariale (44%).

c) Le coaching est utilisé par 53% des DRH pour gérer de façon individualisée les carrières

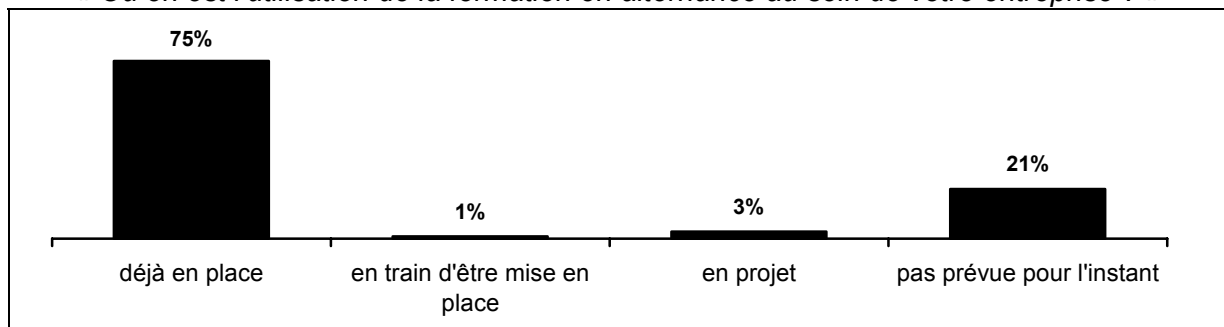
« En matière de gestion individualisée des carrières, quels sont les moyens que vous utilisez ? »



- ➔ En matière de gestion individualisée des carrières, 94% des entreprises pratiquent l'entretien annuel, 73% la formation et 53% le coaching ; ce dernier moyen progresse fortement, puisqu'il n'était utilisé que par 16% des entreprises en 1999.

d) 75% des DRH ont adopté la formation en alternance

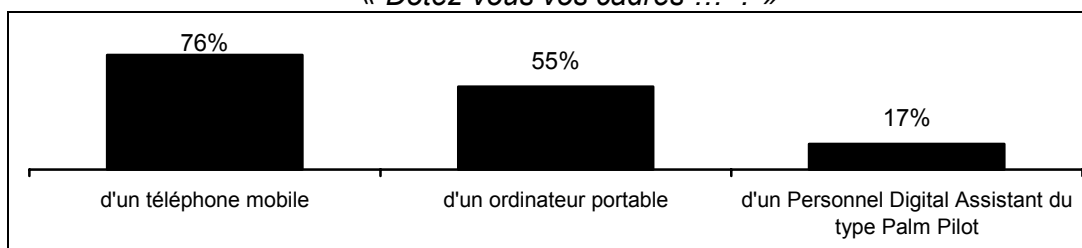
« Où en est l'utilisation de la formation en alternance au sein de votre entreprise ? »



- ➔ 75% des entreprises ont recours à la formation en alternance, 1% est en train de la mettre en œuvre et 3% projettent d'y avoir recours.
- ➔ La formation en alternance est plus répandue dans les entreprises de 200 à 499 salariés (89%), dans l'industrie, le commerce et le transport (79%), passées aux 35h avant le 1^{er} janvier 2000 et recourant à l'intérim (80%).

e) 76% des entreprises dotent leurs cadres de téléphones mobiles

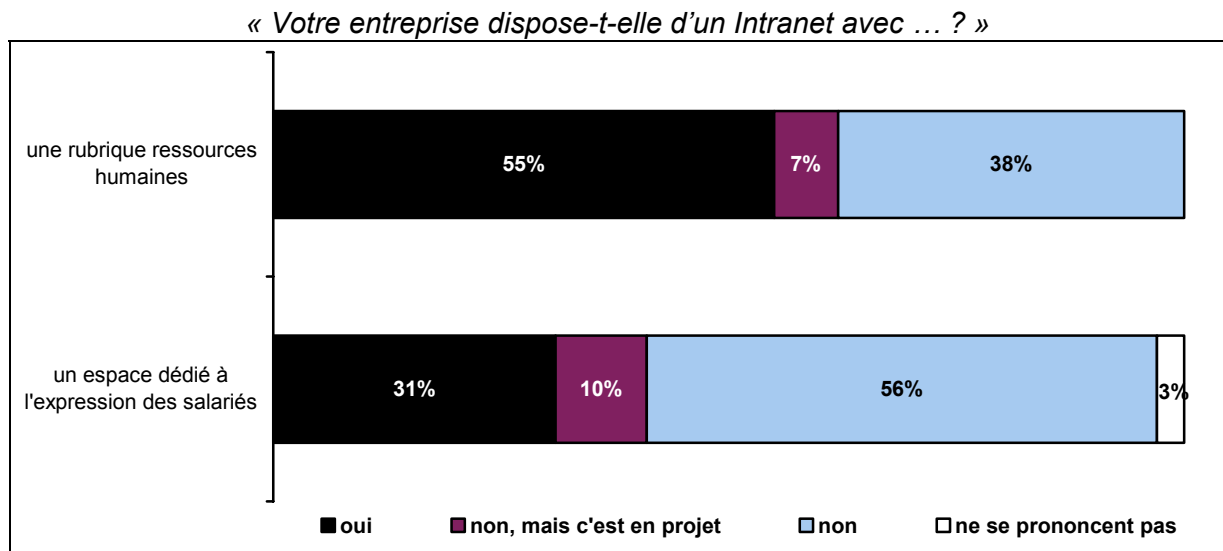
« Dotez-vous vos cadres ... ? »



- ➔ 76% des entreprises mettent à disposition de leurs cadres un téléphone mobile, 55% un ordinateur portable et 17% un assistant électronique de type Palm Pilot.

IV - Les rubriques RH se développent sur les Intranet

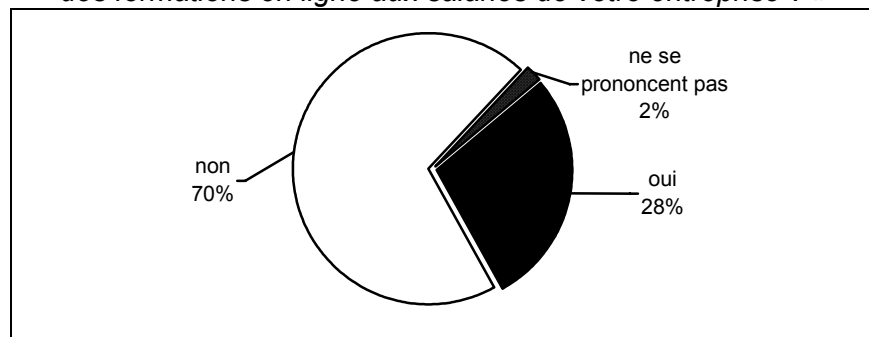
a) 55% des entreprises ont déjà créé une rubrique RH sur leur Intranet



- Aujourd'hui **55% des entreprises disposent d'un réseau Intranet avec une rubrique RH**. cet outil est plus présent dans les grandes entreprises (80% des celles de plus de 1 000 salariés), celles du secteur industriel (64%), passées aux 35h avant le 1^{er} janvier 2000 (60%) et ayant recours à l'intérim (61%).
- **31% des DRH ont mis en place un espace d'expression** à disposition de leurs salariés sur l'Intranet et 10% d'entre eux l'envisagent ; ce sont les entreprises de services qui sont les plus nombreuses (43%) à le proposer.

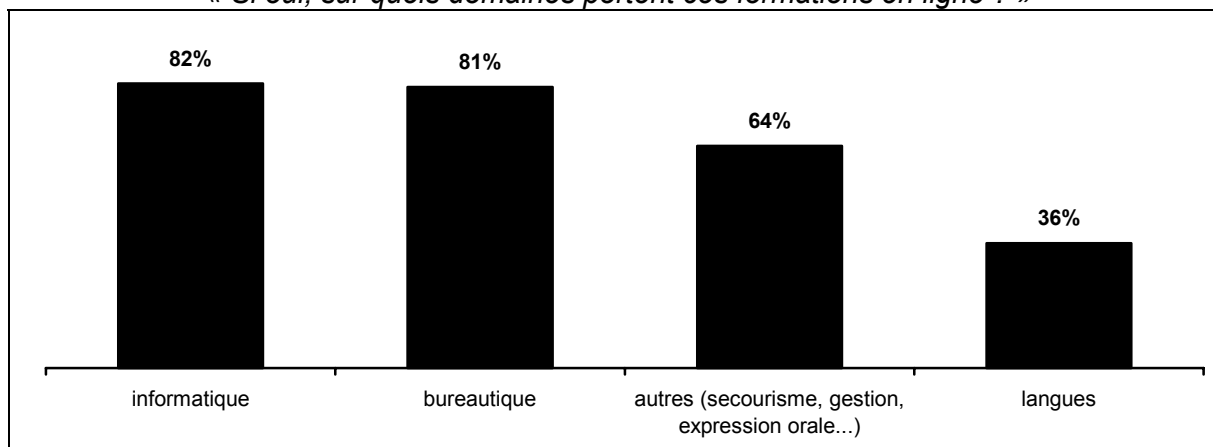
b) 28% des entreprises proposent des formations en ligne à leurs salariés

« L'émergence d'Internet / Intranet vous a-t-elle conduit à proposer des formations en ligne aux salariés de votre entreprise ? »



- Pour 28% des DRH, l'émergence des NTIC Internet/Intranet les a conduit à proposer des formations en ligne à leurs salariés.
- Les entreprises agroalimentaires sont les moins nombreuses (8%) à proposer des formations en ligne.

« Si oui, sur quels domaines portent ces formations en ligne ? »

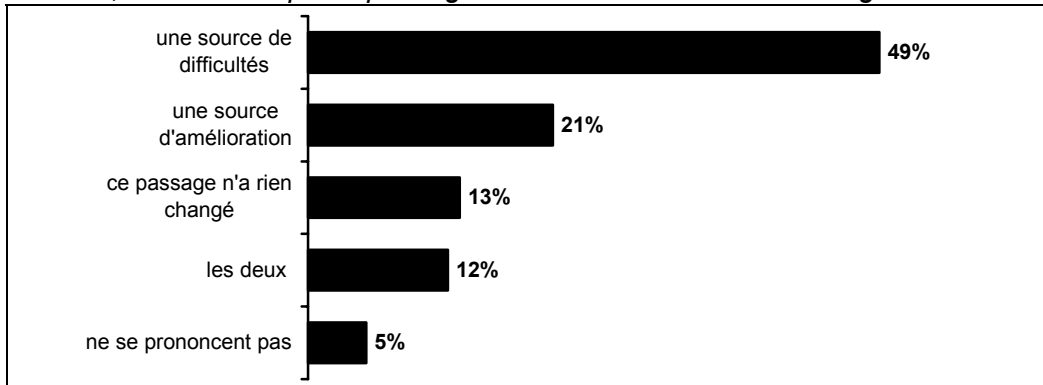


- Les formations en ligne proposées par les entreprises portent majoritairement sur l'informatique et la bureautique (pour plus de 8 entreprises sur 10), puis les langues (36%).
- 64% des entreprises offrent en outre des formations plus ciblées, telles que des formations en secourisme, gestion ou expression orale.

V - Une relecture critique du bilan des 35h

a) Pour 49% des DRH, le passage aux 35h a été source de difficultés

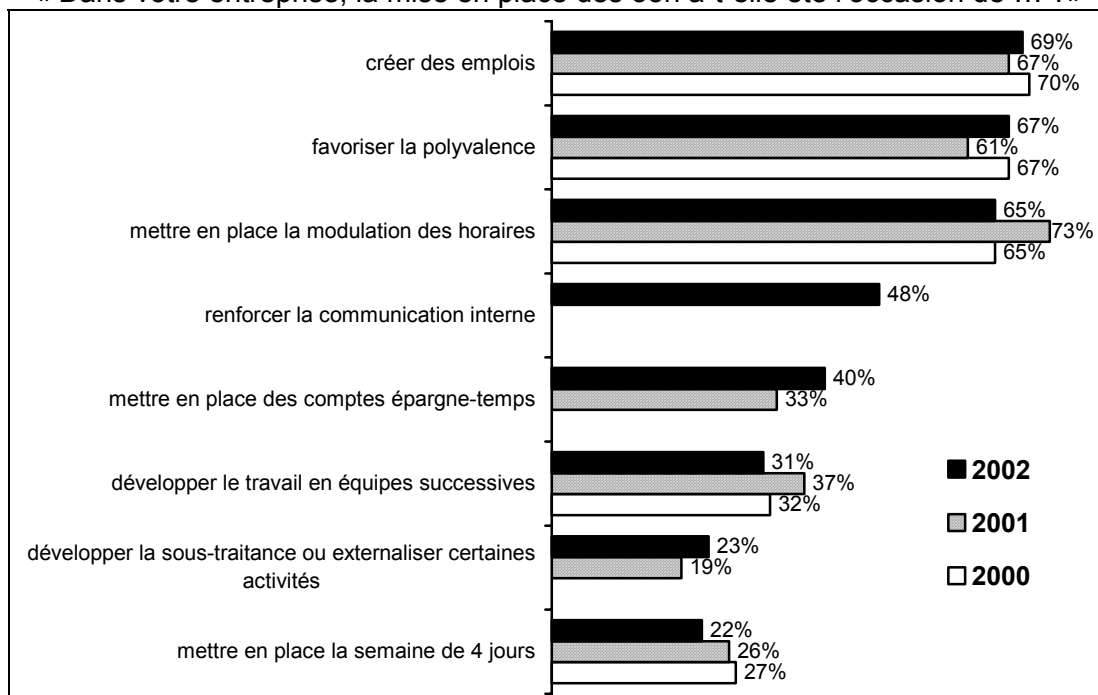
« Au final, diriez-vous que le passage aux 35h a été en termes d'organisation... ? »



- ➔ Avec le recul, les DRH font un bilan critique du passage aux 35h : 49% d'entre eux estiment qu'il a été une source de difficultés organisationnelles, contre 21% qui pensent qu'il a permis d'améliorer leur organisation.
- ➔ Les entreprises les plus critiques regroupent entre 100 et 199 salariés (70%), ont une activité industrielle (55%) et ont été créée avant 1946 (55%).

b) Pour 69% des DRH, les 35h se sont traduites par des créations d'emplois

« Dans votre entreprise, la mise en place des 35h a-t-elle été l'occasion de ... ? »



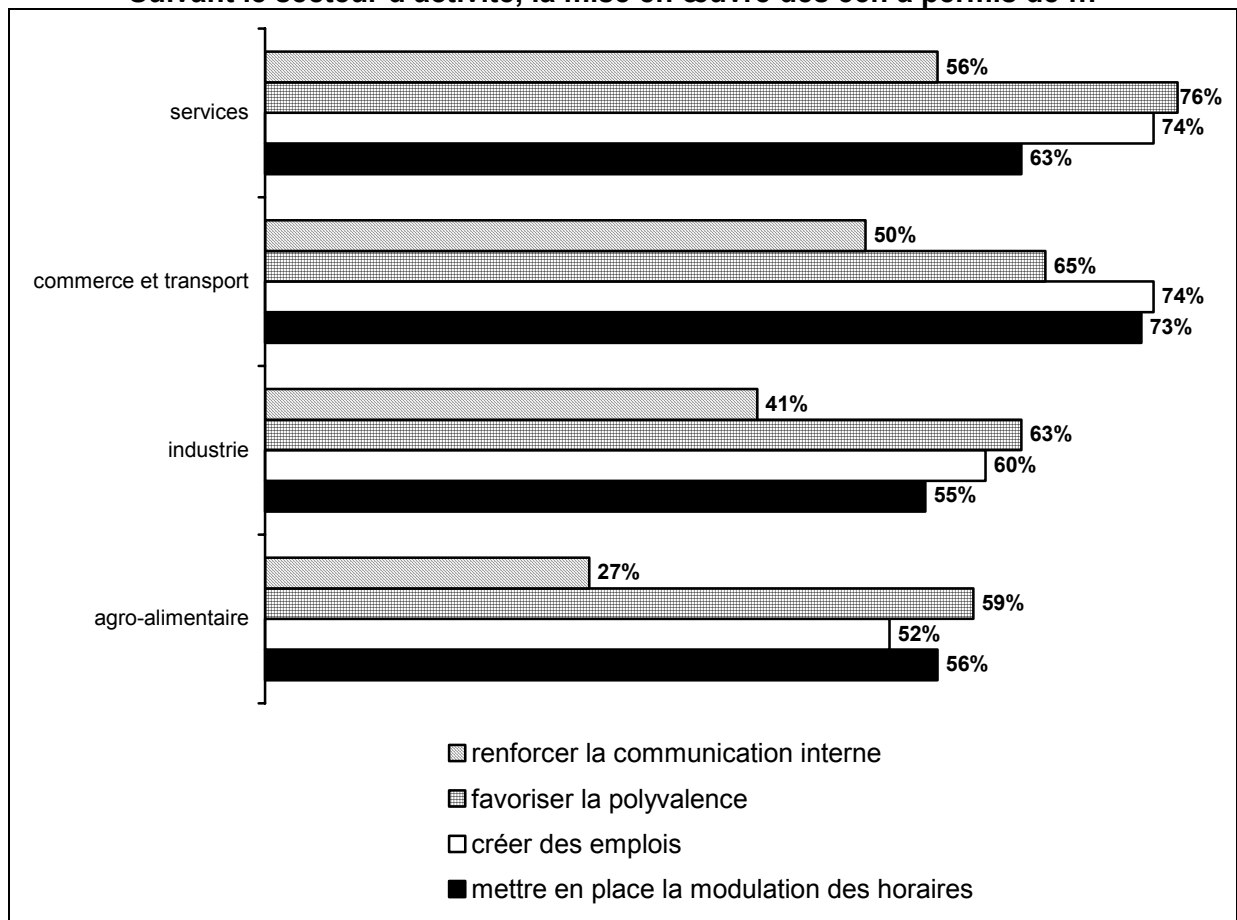
Le passage aux 35h génère de nombreux impacts pour les entreprises :

- ➔ Les résultats du 4^{ème} Baromètre montrent que le passage aux 35 heures a permis à une majorité d'entreprises de **créer des emplois** (69%), de **favoriser la polyvalence** (67%)

et de mettre en place la **modulation des horaires** (65%). Ces résultats sont confirmés par les précédentes éditions du baromètre, qui placent également en tête ces trois impacts.

- ➔ La mise en place de **comptes épargne temps** s'est accrue de façon significative en 2002 : 40% des entreprises en disposent contre 33% en 2001.
- ➔ Seule une minorité d'entreprises en ont profité pour développer la **sous-traitance** ou externaliser certaines activités (23%). De même, la **semaine de 4 jours** n'a été mise en place que par 22% des entreprises.
- ➔ En 2002, 48% des DRH estiment que le passage aux 35h a permis de **renforcer la communication interne** au sein de leur entreprise.

Suivant le secteur d'activité, la mise en œuvre des 35h a permis de ...



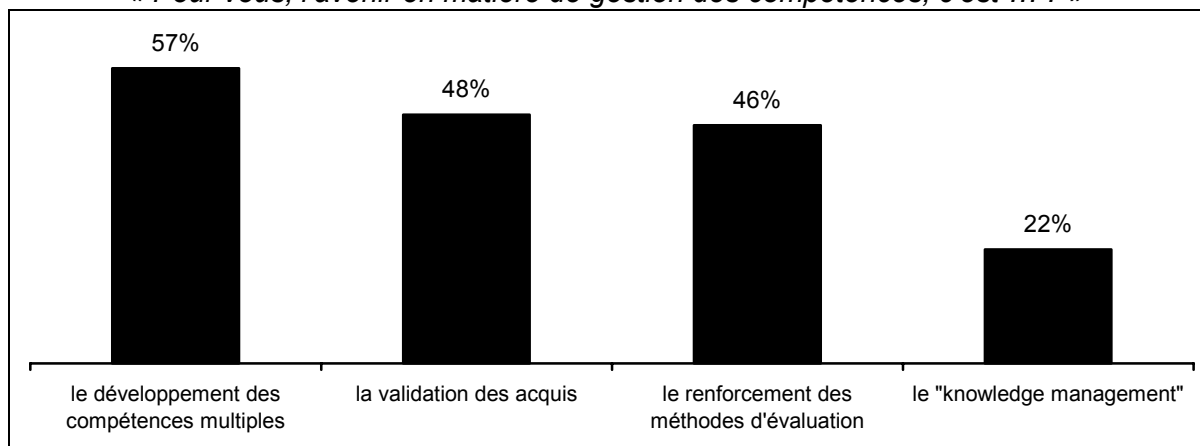
L'impact de la mise en œuvre des 35h dans les entreprises varie fortement selon les secteurs d'activité :

- ➔ La **création d'emplois** a été plus fréquente pour les entreprises du commerce, du transport et des services (74%).
- ➔ C'est surtout dans le secteur des services que la mise en place des 35h a permis de favoriser la **polyvalence** (76%).
- ➔ La **modulation des horaires** s'est plus répandue dans les entreprises du commerce et du transport (73%).
- ➔ Le **renforcement de la communication interne** a été plus marqué pour les entreprises de services (56%).

VI - La polyvalence : enjeu de la gestion des compétences

a) 57% des DRH considèrent que le développement des compétences multiples représente un enjeu pour l'avenir

« Pour vous, l'avenir en matière de gestion des compétences, c'est ... ? »



- Pour 57% des DRH, l'avenir en matière de gestion des compétences passe par le développement des compétences multiples (notamment pour les entreprises de 51 à 99 salariés – 69%).
- Pour 48% des DRH, la validation des acquis est également à privilégier à l'avenir, ainsi que le renforcement des méthodes d'évaluation (46%).

b) Seuls 22% des DRH pensent que le « knowledge management » représente l'avenir en matière de gestion des compétences

- Pour 22% des DRH, l'avenir de la gestion des compétences passe par le « knowledge management ».
- C'est dans les secteurs du commerce et du transport que les DRH sont les plus nombreux (24%) à faire du « knowledge management » un enjeu d'avenir, contre seulement 10% dans l'agroalimentaire.

VII - Un profil spécifique de l'entreprise innovante

Pour caractériser les entreprises particulièrement innovantes, les auteurs de l'étude ont retenu six critères qui peuvent être considérés comme témoignant d'un comportement novateur :

- passage aux 35 heures,
- adoption de l'annualisation du temps de travail,
- développement de l'individualisation des horaires,
- instauration de l'épargne salariale,
- mise en place d'équipes projets,
- existence d'un réseau Intranet avec une rubrique RH.

Seules les entreprises ayant satisfait à au moins cinq critères parmi les six ont été considérées comme innovantes. Un profil type de l'entreprise innovante peut alors être dressé. Il s'agit d'une entreprise :

- ayant recours à l'intérim,
- comptant une proportion d'intérimaires supérieure à 5%,
- regroupant 200 à 499 salariés,
- intervenant dans les secteurs du commerce et du transport,
- étant passée aux 35 heures avant le 1er janvier 2000,
- employant une proportion de CDD comprise entre 1% et 5%,
- et employant une proportion de salariés rémunérés au SMIC inférieure à 10%.