



# HELIOS CONSEIL

Conseil en Ressources Humaines et Accompagnement de Dirigeants

HELIOS CONSEIL

Mars 2009

## LA CRISE ... et demain ?

Difficile de ne pas sombrer dans le plus grand pessimisme. Lire, écouter, regarder les médias nous enfonce chaque jour davantage. Alors que faire ?

Se laisser gagner par ce vent de panique et attendre que le salut nous vienne de l'ouest...ou essayer d'avoir une lecture plus raisonnée de ce qui se passe autour de nous pour mieux anticiper les années à venir ?

En ce qui nous concerne, c'est cette dernière voie que nous allons tenter de suivre pour le marché qui est le nôtre : L'Emploi des Cadres

### Statistiques et Prévisions

En février, et comme elle le fait de manière très régulière, l'APEC (*Association pour l'Emploi des Cadres*) publie une étude sur l'emploi des cadres et des prévisions à 5 ans. Les médias s'emparent de l'information et la relaient :

**« Le marché de l'emploi des cadres s'effondre et l'on ne prévoit pas de reprise avant 2013 ! ».**



Avez-vous pris la peine de lire l'analyse de l'APEC ?

Après avoir validé son modèle sur les 20 dernières années (de 1987 à 2007), l'APEC projette un scénario jusqu'en 2013 en se basant sur les prévisions de la Commission Européenne.

On peut y lire qu'après 3 années exceptionnelles à plus de 200 000 recrutements par an, le marché va chuter de 17 % pour revenir à une moyenne de l'ordre de 165 000 recrutements/an pour les 4 prochaines années et à un « redémarrage » en 2013 avec 191 000 recrutements prévus ...

**A titre de comparaison pour "les périodes de crise" précédentes : en 2003, le nombre de recrutements était de 142 000 environ et en 1993 de 71 160 !**

En fait, et malgré une conjonction économique peu florissante, on constate que les prévisions de recrutement restent élevées, notamment pour pallier aux nombreux départs à la retraite : 62 100 départs prévus de "cadres actifs" en 2009 ...

Il n'est bien entendu pas question de se "mettre la tête dans le sable" ou d'utiliser la méthode "couet" suite à la lecture de ces prévisions, mais il nous semble important de se poser les bonnes questions pour l'avenir.

### Maîtrise de la masse salariale ?

Dans le contexte actuel, le premier enjeu habituellement retenu est la maîtrise de la masse salariale.

Au-delà des outils classiques de mesure, de calcul et de contrôle (*ingénierie de la masse salariale*), l'approche se traduit le plus souvent par une réflexion sur l'optimisation des effectifs, en fonction de la nature des projets de l'Entreprise.

Une entreprise qui prend le temps de s'interroger sur son vivier de compétences sera mieux armée pour affronter les difficultés à venir en mettant les outils en place pour garder les meilleurs éléments. En période de crise, les meilleurs vont toujours pouvoir quitter l'entreprise, saisir de nouvelles opportunités, alors que les autres auront moins tendance à partir...

D'autres leviers pourront être utilisés pour réduire les coûts induits souvent plus importants que les coûts directs. Il s'agira alors d'agir sur le turnover, le climat social, l'absentéisme, manifestations fréquentes de démotivation ou d'insatisfaction.



Retrouvez-nous sur notre site web à l'adresse suivante : [www.heliosconseil.fr](http://www.heliosconseil.fr)

## Anticipation des départs à la retraite ?



Dans la décennie à venir, les générations nombreuses nées dans l'immédiat après-guerre vont progressivement partir à la retraite. Bien plus que la croissance de l'emploi, c'est la nécessité de les remplacer qui risque de générer des tensions sur le marché du travail. Quel sera l'impact de ce choc démographique ? Comment cette sortie massive d'actifs va-t-elle jouer sur le comportement de tous les acteurs du marché du travail ?

Un manque d'anticipation des départs en retraite peut engendrer des coûts humains et financiers importants : en termes de temps passé à la recherche de candidats potentiels, de recrutement proprement dit, mais également en termes de temps d'intégration en entreprise (*connaissance du poste, de l'entreprise, des équipes...*).

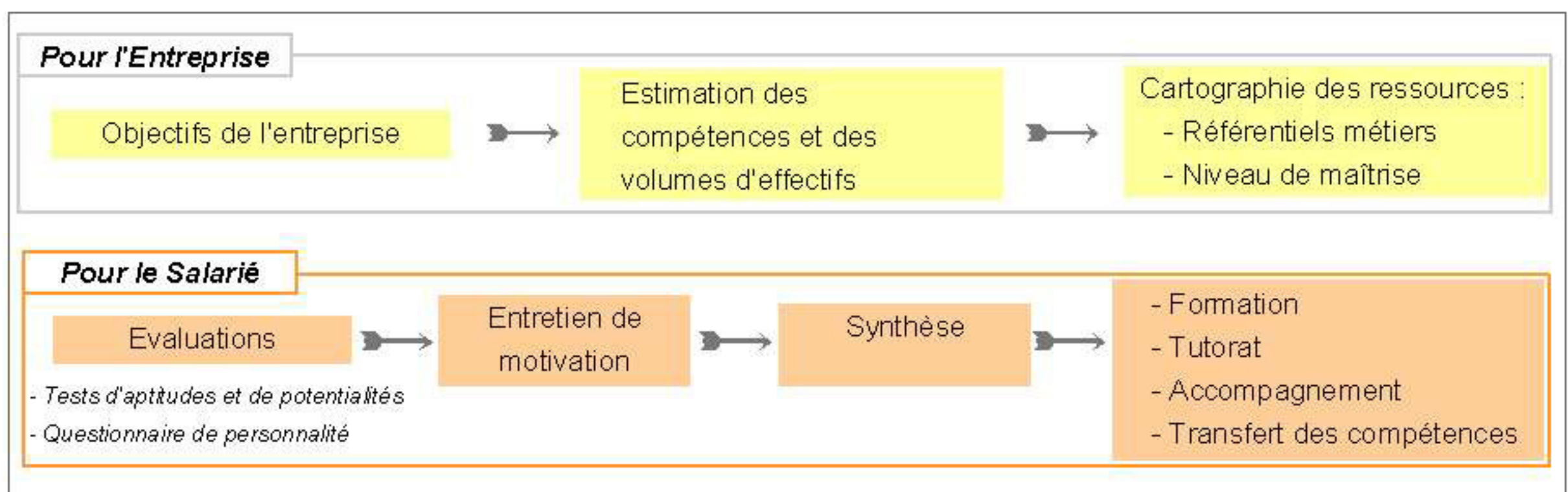
**Construire une politique prévisionnelle des Ressources Humaines est une préoccupation devenue prégnante pour TOUTES les entreprises et en particulier pour les petites structures qui auront à réussir le transfert de leur savoir-faire.**

## Développement de la mobilité interne ?

Dans ce contexte, les entreprises vont davantage devoir gérer leurs ressources internes, non seulement pour limiter les coûts et les risques, mais aussi pour favoriser la fidélisation des meilleurs éléments. La mobilité interne constitue plus que jamais un enjeu fort de réussite pour l'entreprise comme pour le salarié, elle permet la réaffectation des ressources au mieux des compétences et des niveaux d'activité. C'est aussi un fort levier de motivation pour les salariés.



### PROCESSUS



## Quel partenaire pour accompagner cette démarche ?

La pression économique exercée sur les entreprises est une réalité exacerbée par cette période de crise, et l'on sait que toute modification de structure entraîne systématiquement des refondations en termes d'organisation.

Il est primordial que les entreprises puissent s'appuyer sur un conseil capable d'apporter une vision plus globale, en termes d'organisation et de gestion de ses Ressources Humaines.

L'accompagnement peut aller de l'audit, jusqu'à la mise en place d'une gestion des Ressources Humaines complète en interne : rédéfinition des besoins, évaluation, outils de gestion de carrières, mobilité interne, recrutements, gestion des départs, gestion de l'absentéisme...

Les entreprises ont davantage besoin de partenaires pour les accompagner dans leur réflexion et leur apporter des pistes de solutions, voire co-construire avec elles des plans d'action, plutôt que de prestataires extérieurs devenus de véritables discounters du recrutement.



HELIOS CONSEIL

## HELIOS CONSEIL

Partenaire du Dirigeant dans la Gestion de ses Ressources Humaines

Recrutements de cadres - Evaluation de potentiels - Accompagnement des mobilités - Conseil et Audit RH - Organisation

943 avenue de la République - 59700 MARCQ-EN-BAROEUL

Tél : 03 28 32 22 65 - Site Internet : [www.hellosconseil.fr](http://www.hellosconseil.fr)