

Démissions en série chez AERO FLUX

Introduction du « business case » et présentation de l'entreprise

Vous avez rejoint très récemment la direction des Ressources Humaines d'un groupe, AERO FLUX, 500 personnes, un acteur français significatif dans son secteur, sous-traitance de premier rang des industries de l'avionique et de la défense.

Vous portez dans ces entreprises les attributions « C&B » et « Contrôle de gestion sociale » et aurez en fin d'année à porter et animer le processus de révision annuelle des rémunérations.

Vous reportez au DRH qui vous a personnellement recruté. Celui-ci connaît bien l'organisation qu'il a rejoint il y a une dizaine d'années.

Situation managériale et question du jour

AERO FLUX a longtemps été filiale d'un groupe français bien connu très largement lié à l'état français. Elle a ensuite fusionné avec d'autres sous-traitants privés du secteur de la défense. Après des tractations longues à la dimension politique évidente (implication directe des cabinets ministériels de la défense en France et au R-U), l'entreprise a rejoint en début d'année un groupe britannique, spécialiste mondial reconnu du secteur de la défense.

AERO FLUX donc le cœur de l'activité de développement technique est localisé en région Sud-Ouest, principalement sur Toulouse et Bordeaux, est donc désormais filiale de premier rang d'un groupe étranger. Le conseil d'administration vient récemment de valider la nomination d'un nouveau directeur général, anglophone et de nationalité canadienne.

L'entreprise peine à conserver son potentiel technologique. L'entreprise arrive encore à recruter relativement aisément en sortie des écoles et universités Mais **une série de démissions ont affecté les équipes de développement les 18 derniers mois.** Des départs de jeunes ingénieurs, pour la plupart âgés de 27 et 36 ans, a priori bien intégrés. Ceci en dépit d'une politique salariale perçue comme a priori généreuse.

Six départs supplémentaires auront lieu avant la fin de l'année 2023. Une perspective d'autant plus préoccupante que la conjoncture internationale offre désormais de perspectives larges en termes de développement commercial. Et des projets technologiques potentiellement très profitables.

Dans le cadre de vos attributions prioritaires ce mois-ci, vous aurez à préparer des supports pour une première « réunion de cadrage » de la politique salariale prévue dans les deux prochaines semaines. Vous participerez avec votre DRH à cette courte entrevue avec le nouveau dirigeant récemment nommé et à laquelle. Pour cette réunion vous aurez à documenter :

1. La présentation de l'actuel « package de rémunération » au sein d'Aeroflux,
2. Des éléments sur son attractivité, pour les équipes touchées par les démissions,
3. Les mesures que vous proposez pour remédier à cette situation ; l'entreprise se donne la possibilité d'enrichir, temporairement ou non, le package salarial, voire de le reformuler.

Vous aurez à formuler les supports PowerPoint qui nourriront la réunion et serez bien sûr potentiellement mis à contribution pour clarifier les éléments fournis. Le dirigeant est d'une culture professionnelle anglo-saxonne mais il maîtrise le français. Et vous avez la liberté de formuler vos supports en français ou en anglais.

Il s'agit pour ce dirigeant d'une première prise de contact avec la question salariale chez AERO FLUX dans la mesure où celui-ci ne connaît pas encore totalement ses équipes, hormis les membres de son conseil d'administration et son secrétariat. **Vous veillerez donc à introduire la problématique.**

Éléments concernant la politique salariale de l'entreprise

Le package salarial de l'entreprise est considéré comme « pauvre » par les représentants du Personnel et effectivement peu incitatif et en retrait par rapport à la concurrence par votre DRH.

De plus les résultats de l'entreprise n'ont pas été au niveau des attentes de l'actionnariat ces dernières années. Et les compléments apportés par les plans de participation et d'intéressement n'ont pas contribué significativement à la rétribution des collaborateurs.

Informations à votre disposition

Rémunérations et classifications sont d'une construction relativement simple :

- ✓ Les éléments de classification, « **indice** » de la convention collective applicable et un « **Grading** » réalisé selon la méthodologie anglo-saxonne en vigueur dans l'organisation,
- ✓ La rémunération est construite sur la base d'une rémunération annuelle, dite « **Yearly Base** », déclinée en paie en douze versements mensuels. Montant auquel s'ajoute en fin d'année, un bonus au montant variable,
- ✓ Le montant théorique de ce bonus - c-a-d à objectifs réalisés - est dénommé « **Target Bonus** ». Il est fixé sur la base d'un « **Bonus Group** », un taux de bonus fonction du niveau de l'emploi (de 12 % pour les premiers niveaux de poste, puis 20 % et 33 % à 50 % pour les dirigeants),
- ✓ Le montant effectif du bonus versé est lui-même fixé à terme annuel en fonction de la réalisation des objectifs de chacun,
- ✓ Une partie du personnel travaille sur une base horaire réduite et le volume des heures supplémentaires est faible ; à des fins de simplification, l'ensemble des rémunérations de ces salariés ont été exprimées sur une base commune dite « horaire temps plein »,
- ✓ Les montants associés aux autres éléments de rétribution (notamment les voitures de fonction et primes d'équipe) sont considérés comme négligeables et exclus de l'analyse,
- ✓ La rémunération théorique annuelle - le « **Total Cash Target** » - peut être donc formulée très simplement par la somme du salaire annuel et du montant théorique du bonus, « **Yearly Base** » + « **Target Bonus** ».

Participation et intéressement, voitures de fonction statutaires d'une poignée de dirigeants, d'autres éléments font partie du « package de rétribution ». Mais leur volume est faible et nous les avons volontairement ignorés. Vous le pouvez également.

Vous disposez en pièce jointe sous forme d'un fichier MS-Excel que vous a fourni votre collègue responsable paie des éléments de rémunération en vigueur dans l'entreprise.

A vous de jouer !