

pactes

la lettre client de pactes conseil
pascal gallois / thierry heurteaux / antoine werner



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

Sandra Bellier, directrice du développement e-business, groupe Adecco :

« Une généralisation impressionnante de l'absentéisme sans préavis »



Quelle est l'ampleur des incivilités au travail parmi les intérimaires ?

La plus fréquente et la plus pénalisante pour nous est l'absentéisme sans préavis, qui se généralise de manière impressionnante : le jeune travaille un jour, ne se présente pas le lendemain, revient le surlendemain ; ou il quitte son poste en milieu d'après-midi sans un mot d'explication. Pour lui, il n'y a pas de problème : il considère qu'il est lié par un contrat d'argent et que s'il ne vient pas, lui seul est pénalisé puisqu'il perd de l'argent.

Comment réagir ?

Pour que le contrat de travail ait valeur d'engagement moral, il doit se situer dans le cercle d'affinités du jeune. Or, pour lui, ce cercle se résume à sa famille, son quartier, sa bande, sa copine... Notre rôle est de créer ces affinités : nos 1500 agences tissent avec eux des liens plus personnels, leur offrent des perspectives - formation, contrat de qualification - les conseillent, les sermonnent si nécessaire... C'est aussi un grand chantier de réflexion pour notre Direction des ressources intérimaires.

Le jeune qui se sent uniquement lié par un contrat d'argent a-t-il toujours tort ?

Non, car l'employeur l'utilise parfois dans le même esprit : plus qu'un salarié, il cherche un « dépannage ». N'oublions pas aussi que ces jeunes portent des choses qui nous parlent : aujourd'hui, quel quadragénaire ne souhaite pas se consacrer davantage à sa famille ? Plutôt que de les juger ou de les considérer comme « mal élevés », je crois qu'il faut organiser leur cohabitation avec les autres générations, en cherchant d'abord ce qui les rapproche. ■

Pactes Conseil vous propose de participer à une vaste enquête sur le thème « Générations et valeur travail ». Consultez le document joint à cette Lettre.

conseil

Les nouveaux leviers de la motivation

Quand le carnet de chèques ne suffit plus à remotiver les troupes, quand les bons éléments partent sans qu'on comprenne pourquoi, il est temps de s'interroger sur les leviers de la motivation :

RÉMUNÉRATION

quel est cet « autre chose » que les salariés recherchent et qu'on ne leur propose pas ?

Pactes Conseil mène l'enquête avec une approche originale.



Dans cette société du secteur banque/assurance, 25% des salariés ont été interrogés par Pactes Conseil sur leurs « bonnes raisons » de rester dans l'entreprise. Une hausse de salaire ? Elle a été notée 5,5 sur 10. La qualité des relations de travail ? Plébiscitée, à 8,5 sur 10. Ce n'est qu'un exemple, mais il illustre une évolution générale. Plus que le carnet de chèques, ce sont les conditions de travail, la qualité du relationnel, l'enrichissement personnel, les perspectives d'évolution ou encore la prise en compte de la vie familiale qui font courir les salariés en 2002.

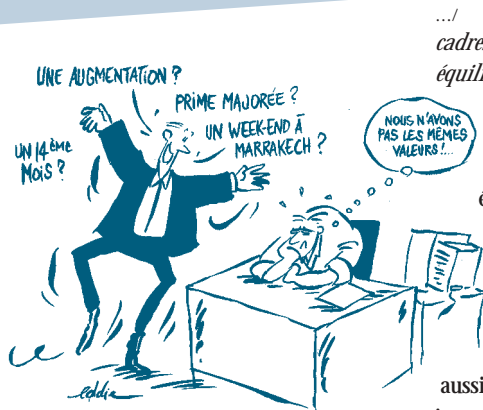
De plus, chacun dose ce cocktail à sa manière, selon son tempérament et sa situation personnelle. « Les systèmes de rémunération restent figés et standar-

disés alors que les attentes se déplacent et se segmentent, résume Pascal Gallois, de Pactes Conseil. Pour sortir de l'ornière, il faut sonder ces attentes en profondeur ».

Tel est l'objet de l'outil de diagnostic Contribution/Rétribution : plus détaillé et plus précis qu'une enquête de climat social, il sonde un échantillon représentatif du personnel sur leur contribution (ce que je pense apporter à l'entreprise) et leur rétribution (ce que je pense que l'entreprise m'apporte).

« La première idée, explique Pascal Gallois, c'est que la motivation se construit sur des perceptions, et non sur des réalités. D'où l'intérêt de cerner le système de valeurs de la population concernée. La seconde, c'est que l'équilibre Contribution/Rétribution perçu par le salarié est déterminant pour sa motivation : nous vérifions donc si les

suite au verso



.../ cadres ont le sentiment d'un rapport équilibré».

L'analyse de la motivation commence par la définition de l'échantillon. Celui-ci peut être établi avec des critères de métiers, de tranches d'âge, de statuts, en fonction de l'historique, l'essentiel étant de retenir les critères qui semblent les plus liés à la motivation. C'est aussi à ce stade que la Direction est interrogée sur les efforts attendus de la part des salariés et ceux réellement consentis : « le plus classique : l'entreprise veut des aptitudes relationnelles et les cadres se focalisent sur leur performance ». Par ailleurs, les éléments de rétribution au sens large (salaire, conditions de travail, reconnaissance, autonomie, perspectives, dispositifs

RH...) sont inventoriés et évalués.

Il ne reste plus qu'à analyser les résultats du questionnaire pour concevoir un système de rétribution qui reflète davantage l'évolution et la diversité des attentes : intéressement sur objectifs pour les uns, chèques vacances et couverture sociale de qualité pour les autres, ou encore compte épargne temps, voiture de fonction, CE actif et richement doté... « Plus que les ouvriers ou les ETAM, les cadres sont ouverts à de telles remises à plat, estime Pascal Gallois. Le nouveau système introduit plus de diversité dans les dispositifs de rétribution, mais c'est le prix de l'efficacité ».

gallois@pactes-conseil.com

Retrouvez sur www.pactes-conseil.com : les éléments de Contribution/Rétribution pris en compte

en direct de nos missions

■ Une usine à « reprendre en main »

Dans ce site industriel de 800 personnes qui a connu de récents conflits sur l'organisation du travail, le comité de direction fait un constat de blocage : comment vendre aux salariés des dispositifs de préretraite ou de gestion des plannings en 5x8 sans susciter la méfiance ? Avec notre appui, la Direction s'engage sur la mise en œuvre de ces « chantiers » et sur un appui fort à la maîtrise pour les mettre en œuvre.

■ Attention, croissance rapide

Tensions sociales et conflits peuvent être dus à une croissance trop rapide. C'est le cas de cette PME passée de 300 à 900 salariés en deux ans et confrontée simultanément à l'amertume des « anciens » et à l'incompréhension des jeunes embauchés. Les enjeux : remettre à niveau l'organisation, le management et les dispositifs GRH. La Direction s'engage avec notre aide sur un plan d'action à 3 ans pour favoriser la mobilisation des salariés, leur implication et leur capacité à prendre des risques.

■ Managers de proximité et relations sociales

Quand les partenaires sociaux se professionnalisent, quand la DG veut imposer une nouvelle politique sociale partenariale, les managers de terrain ont besoin d'être mobilisés et formés : où commencent et où s'arrêtent leurs droits vis-à-vis de leur équipe, des représentants du personnel ? Comment gérer à leur échelon le « risque social » ? Les Directions des relations sociales de deux sociétés de télécoms lancent avec nous un cycle de formation de tous leurs managers pour les préparer à ces situations nouvelles.

heureux@pactes-conseil.com

pratique

Gestion des heures de délégation : quel mode d'emploi ?

Beaucoup d'entreprises mettent en place un dispositif de comptabilisation des heures de délégation des représentants du personnel. Mais comment les managers de proximité doivent-ils gérer le crédit d'heures attribué aux élus de leurs équipes ?



Le Code du travail se limite sur ce sujet à une présomption de bonne utilisation des heures de délégation comprises dans le crédit d'heures légal... c'est peu ! Heureusement, la jurisprudence est plus prolixe.

Rappelons qu'un dispositif de suivi des heures de délégation (informatisé par exemple) ne peut être mis en place que dans le cadre d'un accord collectif d'entreprise ou d'une concertation constatée par procès-verbal : autrement dit, dans un climat social de qualité.

Mais attention : un tel dispositif ne donne pas aux managers le droit d'autoriser ou de refuser les absences pour l'exercice du mandat. Il matérialise simplement l'engagement des représentants du personnel à les informer

des dates et durées de ces absences, sans obligation d'en préciser le motif.

De son côté, un représentant du personnel qui refuserait d'utiliser le dispositif de suivi est passible de sanctions disciplinaires (avec le risque de détériorer le climat social...), mais pas de retenue sur salaire pour les heures de délégations non déclarées, en vertu de la présomption de bonne utilisation des heures ! « Mieux vaut s'en tenir à un entretien de recadrage avec l'intéressé, préconise Antoine Werner. Et l'idéal, sur un sujet aussi sensible, c'est que les managers aient des consignes claires sur l'utilisation du dispositif de suivi. »

werner@pactes-conseil.com

Pour en savoir plus : www.pactes-conseil.com