

pactes

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



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

Une étude exclusive
Pactes Conseil

Des salariés plus lucides, mais pas forcément moins impliqués

Les salariés du privé sont-ils vraiment désengagés vis-à-vis de leur entreprise? On peut en douter au vu des premiers résultats de l'enquête en cours auprès de 500 d'entre eux. Ainsi, 85% se disent fiers de leur entreprise; 93% des 18-25 ans (!) se disent prêts à prendre plus de responsabilités; les agents de maîtrise et contremaîtres s'engagent plus que les cadres et croient davantage les propos de leur direction. Les moins motivés sont les plus de 56 ans, peu disposés – par exemple – à venir travailler pendant leurs congés; ils sont aussi moins nombreux à faire confiance à leur direction ou à juger son comportement exemplaire. L'analyse détaillée des 500 réponses révèle finalement, plus que du désengagement, une lucidité accrue des salariés. Ils savent que le pouvoir de l'actionnaire est plus fort que celui du patron. Ils sont critiques et exigeants, mais leurs exigences n'ont rien d'irréaliste: une communication sincère et exacte, une vraie écoute de leurs suggestions. Bref: ils sont prêts à s'engager, mais pas à n'importe quelles conditions. « Du point de vue des employeurs, c'est comme si l'on se trouvait devant un moteur en parfait état de marche, mais qu'on cherchait toujours le bon carburant pour le faire fonctionner » résume Pascal Gallois.

• en savoir plus

Synthèse chiffrée des premiers résultats sur
www.pactes-conseil.com

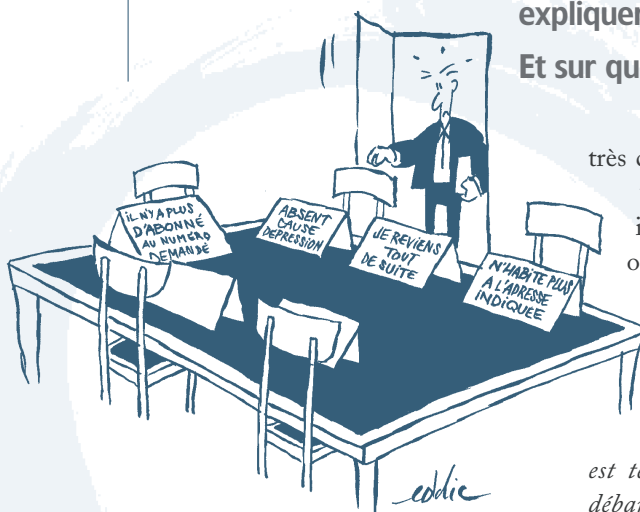
Résultats complets de l'enquête,
conférence-débat avec des grands
témoins: mardi 1er février 2005
18 h – 20 h à Paris
Renseignements, inscriptions:
Pactes Conseil, 01 55 34 32 30
gallois@pactes-conseil.com

conseil

Absentéisme: au-delà du tabou, comprendre et agir

Un salarié absent perd une partie de son salaire et désorganise son entreprise. Pourtant, les statistiques de l'absentéisme maladie* s'envolent: +11% par an depuis 1997! Et peu d'entreprises combattent sérieusement ce phénomène coûteux en euros et en temps. Comment

expliquer cette situation?
Et sur quels leviers agir?



très cher en désorganisation du travail, en cotisations sociales, en intérim. Il résiste aux contre-offensives telles que prime de «présentisme» ou allongement négocié du délai de carence. « Certes, le sujet est tabou et suscite des réactions méfiantes des syndicats. Mais il est temps de dépasser ce constat, de débanaliser et d'agir ».

Pour les sociétés les plus touchées – 6, 8 voire 10% d'absentéisme! – l'attentisme n'est plus permis. Curieusement, il existe toujours une explication simple et admise par tous: les 35 heures, la charge de travail, la pénibilité des tâches... « Elle résiste rarement à une étude fine des données de l'entreprise », explique Thierry Heurteaux. Le taux brut est peu parlant, mais les tris selon l'âge, l'ancienneté, les sites, les métiers, ainsi qu'une analyse de la durée et de la fréquence des absences sont révélateurs ».

« Traiter l'absentéisme dans son entreprise, c'est effectuer une prise de conscience douloureuse. Ce qui explique qu'elle ne soit pas toujours suivie d'effets ». Propos de Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil, qui a mené plusieurs missions sur le sujet et constaté combien le mal pouvait être profond. Là où il était déjà important, l'absentéisme maladie progresse partout, parfois avec des taux à deux chiffres. Il coûte

* Nous n'évoquons pas ici les congés maternité, absences non justifiées, arrêts pour accident de travail ou de trajet, etc.

formation

Initier les managers de proximité au droit social

Aucun manager de proximité n'a vocation à devenir un expert en droit social. Mais tous ont intérêt à en découvrir les fondamentaux pour connaître leurs droits et devoirs, orienter leurs pratiques, mesurer les risques pris – les erreurs majeures rendent la gestion d'équipe difficile – et décoder le comportement des partenaires sociaux. Ces thèmes sont au cœur du stage Intégrer le droit social dans la pratique quotidienne du manager (2 jours), qui associe apports théoriques, mises en situation, plan d'action personnel, etc. Une formation qui intéresse tous les cadres en charge d'une équipe.

Prochaines dates : 17 et 18 mars 2005

Renseignements : Pactes Conseil

01 55 34 32 30

Votre agenda formation premier trimestre 2005

Des stages interentreprises axés sur la pratique de terrain et les mises en situation, animés par des consultants de Pactes Conseil et du réseau Synéo spécialisés en relations sociales

- 5 janvier : Evaluer et manager le risque social
- 13 janvier : Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales
- 20 et 21 janvier : S'affirmer comme manager en situation de conflit
- 26 et 27 janvier : Anticiper et gérer vos réorganisations et restructurations
- 3 février : Agir sur les facteurs de l'absentéisme
- 10 février : Préparer et conduire une négociation sociale
- 17 février : Réussir la mise en place de votre accord d'intéressement
- 10 mars : Maîtriser la communication en situation de crise sociale
- 17 et 18 mars : Intégrer le droit social dans la pratique quotidienne du manager
- 22 et 23 mars : Politique de rémunération et gestion des performances
- 24 mars : Prévenir et gérer les tensions sociales

Renseignements : Synéo 01 44 52 89 89

Exemple : cette société où les absences de longue durée des plus anciens masquaient le micro absentéisme à répétition des administratifs de la tranche 35 – 45 ans. «*Il n'y a jamais un seul absentéisme. On en trouve plusieurs et le plus visible est rarement le plus important*».

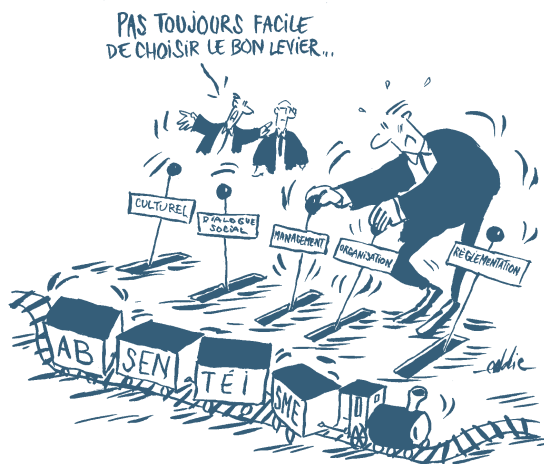
Au-delà des données, Pactes Conseil conduit des entretiens non directifs auprès d'une population représentative de l'effectif. Objectif : découvrir ce qui pousse certains des salariés à cette forme de fuite ou de résistance passive. «*Problème de management, perte de maîtrise du*

métier, changements d'horaires, peur de l'avenir, les causes sont multiples ; nous les hiérarchisons et nous les présentons au management et aux syndicats qui, après les réserves d'usage, se montrent attentifs et coopératifs».

C'est alors que la volonté politique entre en jeu, pour mobiliser un ou plusieurs leviers d'action. Le levier réglementaire (information sur les impacts, rappel des règles, sanctions...) donne des résultats limités, mais rapides. L'amélioration de l'organisation et la mobilisation du management agissent entre un et trois ans plus tard. Le dialogue social, le travail de fond sur l'ambiance au travail portent leurs fruits encore après, mais de façon durable. «*S'il fallait donner un seul conseil, ce serait d'instituer un entretien systématique de retour d'absence, conclut Thierry Heurteaux. Il montre au salarié désinvolte qu'il est suivi, et à celui qui s'est absenté de manière fondée qu'on tient à l'aider à redémarrer*».

en savoir plus

les leviers d'action sur l'absentéisme : www.pactes-conseil.com



juridique

Absences répétées : à défaut de licencié, sachez expliquer

«*On ne peut rien faire*». Réponse classique des services RH quand des salariés s'indignent de l'impunité d'un collègue qui multiplie les arrêts maladie. Réponse logique, aussi, car il est vrai qu'une procédure de licenciement est risquée : n'existe-t-il pas une raison médicale sérieuse ? Les critères retenus par la jurisprudence, désorganisation avérée du service et obligation de remplacer définitivement le salarié, pourront-ils être démontrés ? Si les prud'hommes ne suivent pas l'employeur, comment ce refus sera-t-il exploité par les syndicats ?

Combien coûtera-t-il à l'entreprise ? «*On ne peut rien faire*» est une réponse souvent exacte, reconnaît Antoine Werner, de Pactes Conseil. Mais elle n'explique rien : l'entourage du salarié éprouve un sentiment d'injustice et de démotivation, et se plaindra de la passivité de la RH».

Il faut donc expliquer ces réalités, en utilisant l'encadrement de proximité comme relais d'information. En jouant ainsi la carte de la pédagogie, le service RH évitera une démobilitation plus large et un recul de sa propre légitimité.