



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

# pactes

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

**Philippe Zarifian, chercheur en sociologie du travail et des compétences :**

## « Attention à l'absence de contrepartie »



Que reprenez-vous de l'enquête nationale Contribution/Rétribution de Pactes Conseil\* ?

Les salariés, très clairement, ont le sentiment d'apporter à l'entreprise davantage qu'ils ne reçoivent d'elle. Ce déséquilibre est ressenti encore plus chez les cadres supérieurs, même si l'intérêt de leur fonction compense en partie les choses. On pourrait presque dire que les cadres supérieurs se sentent plus exploités que les ouvriers !

Ces résultats recourent-ils ceux d'autres enquêtes ?

D'autres enquêtes nationales montrent en effet que les salariés ont le sentiment d'une intensité du travail croissante, moins du fait des conditions matérielles que de la pression qu'ils ressentent, et qui ne leur paraît compensée par aucune contrepartie tangible. Le risque de répercussions négatives sur la motivation est donc bien réel.

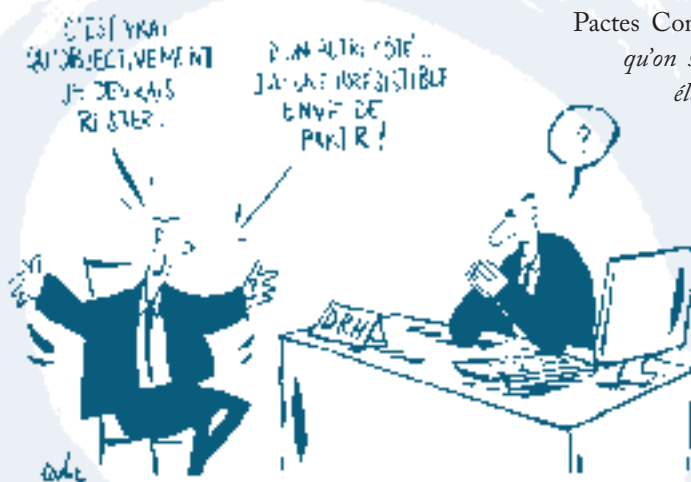
Comment les entreprises peuvent-elles corriger le tir ?

L'enquête montre que les facteurs de reconnaissance qualitatifs – perspectives d'évolution, intérêt du poste – pèsent bien moins que la rémunération s'il s'agit d'envisager un changement d'entreprise. C'est un fondamental à ne pas oublier, même s'il faut bien sûr travailler aussi sur le qualitatif. En revanche, il serait intéressant de creuser le thème des aptitudes relationnelles : l'enquête les voit comme une contribution mais ce peut être aussi une rétribution, car le salarié qui développe ces aptitudes peut en tirer une grande satisfaction. Cette ambivalence pourrait donc faire l'objet d'une réflexion approfondie.

conseil

## « Je suis bien payé ... mais je me tire ! »

Pourquoi des cadres apparemment bien lotis choisissent-ils malgré tout de changer d'entreprise ? Comment freiner ce phénomène et amener ces profils à davantage de fidélité ? L'approche Contribution/Rétribution éclaire sous un autre angle les éléments de la motivation individuelle et fournit aux services RH des pistes pour réagir.



Pactes Conseil. *Le problème, c'est qu'on s'interroge alors sur des éléments objectifs comme la rémunération et les avantages. En oubliant toute la part de subjectivité de l'individu.*

Pour lui, en effet, la fidélité à l'entreprise découle d'un ressenti : y a-t-il équilibre entre ce que je donne à l'entreprise (mon temps,

**A**ttractivité : le mot devient décisif pour des secteurs comme la banque, l'assurance, l'informatique ou les technologies de pointe, soucieux de trouver assez de profils de bon niveau ces prochaines années. Et il parle à tous les services RH, confrontés un jour ou l'autre au départ inexpliqué d'un jeune à haut potentiel ou d'un expert de haut vol.

« Toute démission est une remise en cause, explique Pascal Gallois, de

ma compétence, ma conscience professionnelle, mes qualités relationnelles...) et ce que l'entreprise me donne : salaire, mais aussi intérêt du poste, perspectives d'avenir, confiance de ma hiérarchie, etc. « *Cet équilibre ou ce déséquilibre est intuitif, pas rationnel, insiste Pascal Gallois. Il est courant que des cadres soient persuadés d'être mal payés alors que les études prouvent qu'ils sont dans la moyenne de leur secteur.* »

## enquête

### Enquête nationale Contribution/Rétribution : des salariés en quête de perspectives

Pactes Conseil a mené une enquête nationale auprès de 659 personnes pour mieux cerner la perception Contribution/Rétribution de la population active. Les principaux résultats sont les suivants :

- Les salariés français estiment que leur contribution dans l'entreprise est plus forte que la rétribution que celle-ci leur offre. En matière de rétribution, c'est l'intérêt de leur poste qui représente leur premier facteur de satisfaction (7,9/10). Ils sont nettement plus sceptiques sur la rémunération pure (5,8) et surtout, estiment manquer de perspectives d'évolution (seulement 5,3). Question : comment offrir cette visibilité dans des entreprises de plus en plus pilotées dans une logique de profit à court terme ?
- Ils jugent que leur contribution majeure est la mise en œuvre de leurs aptitudes relationnelles (7,9), ceci dans toutes les fonctions puisque ce critère est encore noté 7,4 par les ouvriers. Mais comment cette contribution est-elle reconnue par leur employeur ?
- Parmi les raisons de changer d'entreprise « sans hésiter », la faiblesse de la rémunération vient en tête (36%). Mais l'absence d'intérêt du poste et le manque de perspectives d'évolution atteignent l'une et l'autre 15%.
- Les salariés les plus satisfaits sont ceux de l'agro-alimentaire, de la banque et de l'assurance ; les moins satisfaits sont ceux du commerce.

**Pour obtenir les résultats complets de l'enquête :**  
**Pascal Gallois, Pactes Conseil,**  
**01 55 34 32 30**  
**gallois@pactes-conseil.com**

Partiront-ils pour autant ? Pas sûr... Dans cette société du secteur banque/assurance où Pactes Conseil a interrogé les salariés, la première raison de rester n'était pas une éventuelle hausse de salaire (notée 5,5 sur 10) mais la qualité des relations de travail, notée à 8,5 ! Ailleurs, on réclamera plus de souplesse dans la fixation des dates de vacances, un esprit d'équipe plus affirmé ou ...



une crèche d'entreprise pour ne plus devoir courir matin et soir.

Un départ peut s'expliquer aussi par la non-reconnaissance d'une contribution. « Notre récente enquête nationale montre que pour les salariés, leur contribution n°1 réside dans la mise en œuvre de leurs aptitudes relationnelles. Or, celles-ci ne sont presque jamais prises en compte, notamment pour les augmentations annuelles. »

Sur ce terrain délicat, puisque façonné par le ressenti, les enquêtes auprès des salariés ont le mérite d'objectiver les choses. Pactes Conseil a formalisé une démarche de conseil qui comprend une enquête

auprès d'un échantillon représentatif de l'effectif, une évaluation du système de rémunération maison et un benchmarking par rapport au secteur d'activité. « Nous répondons ainsi à deux questions, précise Pascal Gallois : les salariés ressentent-ils un déséquilibre entre contribution et rétribution, et sur quels points ? Ce ressenti est-il justifié au regard de la réalité de l'entreprise ? ».

S'il s'avère que les salariés perçoivent mal une situation objectivement bonne, il ne faut pas hésiter à communiquer haut et fort sur les avantages de son système de rétribution. En revanche, si le déséquilibre est bien réel, les directions savent où agir et peuvent prendre des mesures ciblées. Ainsi, dans l'entreprise citée plus haut, d'importants efforts ont été

menés pour entretenir de bonnes relations internes : journal, réunions périodiques, déjeuners par petits groupes avec le dirigeant...

L'enquête peut aussi soulever des demandes différenciées au sein de l'effectif, et il faut alors tenter d'y répondre de manière segmentée. « C'est le cœur du débat, conclut Pascal Gallois : les systèmes de rétribution monolithiques ne peuvent satisfaire les attentes d'un effectif forcément hétérogène. Et pour avancer, il faut commencer par cerner ces attentes. »

**Connaitre les facteurs de contribution/rétribution :**  
**www.pactes-conseil.com**

## 25 septembre à Paris : découvrez les grands enjeux de l'année sociale 2007-08

Quels seront les grands rendez-vous et les grands chantiers (absentéisme, stress, engagement des salariés, management de la diversité, gestion des compétences...) de l'année sociale 2007 - 2008 ? Qu'en pensent les DRH, les représentants syndicaux, les sociologues et médecins du travail ? Quelles actions de veille et de management mettre en place ? Ces interrogations feront désormais

l'objet d'une publication annuelle de Pactes Conseil, dont la première édition sera présentée le 25 septembre prochain lors d'une conférence réunissant de nombreux spécialistes. A ne pas manquer !

**Renseignements, inscriptions : Thierry Heurteaux, Pactes Conseil**  
**01 55 34 32 30 - heurteaux@pactes-conseil.com**