



# pactes

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

## Sébastien Richard, Université de Lille 1\*: « l'ultra-productivité française se fait au prix de l'exclusion »



Vous expliquez dans le baromètre IMPACTES 2008 que la forte productivité française se fait au prix d'exclusions. Que voulez-vous dire ? Si on calcule notre productivité apparente, en divisant la richesse produite par le nombre d'heures travaillées, la France est 15% plus productive que les Etats-Unis et 40% plus que le Japon ! Mais en même temps, nous travaillons peu et notre taux d'emploi est faible. En clair, nous sommes très productifs parce que nous excluons du système les citoyens considérés comme les moins productifs : seniors, femmes, travailleurs peu qualifiés ou handicapés, etc.

### Pourquoi ce modèle ne pourrait-il pas se pérenniser ?

Outre le fait qu'il est politiquement contestable, je crois que les entreprises vont être rattrapées par les revendications sociétales sur l'égalité hommes-femmes, la place du handicap ou celle des minorités. Les salariés se les approprient et il faut s'attendre à des conflits, voire à une judiciarisation de certains enjeux.

### Les entreprises ont-elles les moyens de s'adapter ?

Elles sont peu préparées et souvent gênées par la loi, qui leur interdit par exemple de quantifier la situation des minorités ethnico-raciales. De plus, chaque cas est difficile : si vous augmentez une femme pour la remettre au niveau de ses collègues masculins, ne va-t-elle pas demander réparation du préjudice antérieur ? Ses collègues accepteront-ils de voir son salaire décoller alors que le leur ne bouge pas ? C'est donc une priorité, mais tout reste à faire ou presque.

\* Sébastien Richard est responsable du Master Management des ressources humaines

impactes  
baromètre social

## Baromètre IMPACTES 2008: la GRH face à deux tournants majeurs

Rendus publics le 25 septembre dernier, les résultats du baromètre Impactes 2008 mettent en lumière deux évolutions : l'arrivée dans les entreprises d'une jeune génération très différente des précédentes, et l'inadaptation des systèmes de gestion monolithiques des années 70 à la diversité croissante des salariés. Explications.



Quels seront les grands enjeux et chantiers sociaux de l'année 2008 ? La question intéresse tous les professionnels des ressources humaines, mais ne trouve aucune réponse dans les nombreux baromètres, bilans, études produits chaque année : ce sont des constats a posteriori ou des photographies à l'instant T.

A l'inverse, la démarche retenue pour Impactes 2008 était prospec-

tive : pour donner de la visibilité et des repères aux acteurs des relations sociales, l'équipe Pactes Conseil a inventorié les thèmes émergents de la littérature (presse spécialisée, publications, enquêtes diverses), rencontré 17 témoins de terrain pour qu'ils livrent leur témoignage, recoupé ces données avec le vécu et l'analyse de ses consultants. « C'est un regard délibérément subjectif, dont la richesse et l'intérêt naissent du croisement des points de vue », note Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil.

### Un « baromètre prospectif » remis à jour chaque année

L'exercice, qui sera renouvelé chaque année, a mis en lumière 11 grands thèmes et surtout, deux évolutions majeures qui annoncent

un virage en matière de ressources humaines.

La première, c'est le changement de génération de la population salariale: les jeunes qui intègrent les entreprises aujourd'hui sont très différents de leurs aînés. Ils forment une population plus diversifiée, plus impatiente, plus exigeante, qui veut s'épanouir dans

le travail et établir une relation égalitaire avec l'entreprise. De «moral» et hiérarchique, le contrat devient «marchand» et partenarial et s'inscrit dans une perspective de court ou moyen terme.

Seconde évolution, le nécessaire glissement des systèmes de gestion RH monolithiques des années 70 vers des dispositifs plus ciblés, voire à la carte, seuls capables

de motiver et de réguler un corps social d'une diversité croissante: des jeunes qui veulent aller vite, des potentiels à fidéliser, des femmes qui réclament leur juste place, des seniors qui voient s'éloigner l'âge de la retraite...

Le chantier est énorme, il laisse perplexe la majorité de nos témoins. Et le déclin confirmé de la représentativité syndicale ne facilitera pas la négociation et la mise en place de nouveaux systèmes.

Le document IMPACTES 2008 développe en 80 pages l'ensemble de ces thèmes, avec pour chacun une cotation (complexité, niveau de risque, effort à fournir), un état des lieux, des verbatims, des témoignages et une analyse prospective. Il est disponible gratuitement sur simple demande. ■

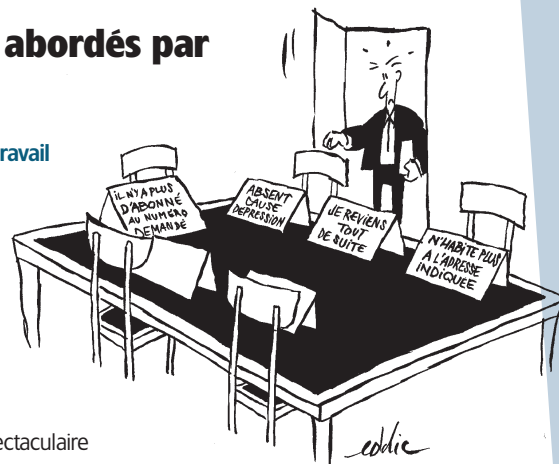
## Les autres thèmes abordés par IMPACTES 2008

### • Absentéisme: le bien-être au travail s'invite dans le débat

L'absentéisme, très élevé en France, amorce une tendance à la baisse avec le renforcement des contrôles. Mais si ses causes

profondes ne sont pas traitées, il peut se transformer en désengagement, moins spectaculaire

qu'un conflit mais plus perturbateur et plus coûteux pour l'entreprise. L'absentéisme n'est pas le fait de quelques tire-au-flanc: il révèle un mal-être qui peut être physique (pénibilité du travail, en particulier pour les plus âgés) ou moral (rythme de travail, évolution de carrière, management).



### Les thèmes les plus cités

Les témoins rencontrés par Pactes Conseil (DG, DRH, syndicalistes, médecins du travail, sociologues, consultants) ont particulièrement commenté et analysé quatre thèmes, tous en lien avec la rentabilité de l'entreprise:

- **attractivité et fidélisation des potentiels**, sur un marché du travail de plus en plus tendu
- **accompagnement des réorganisations et mobilités professionnelles**, pour maintenir un haut niveau de flexibilité
- **stress et souffrance au travail**, liés à la «crise de sens» qui affecte les entreprises
- **gestion des âges et impacts sur les systèmes de GRH**: l'arrivée des jeunes générations provoque un choc culturel profond

En revanche, des thèmes plus «sociaux» comme l'absentéisme, les incivilités ou le désengagement au travail ont suscité moins de réactions.

### • Identité, valeurs et réalités de l'entreprise

Les entreprises doivent-elles continuer à afficher des valeurs, à publier des chartes et à affirmer ainsi une identité? L'observation montre que la pratique est risquée car souvent démentie par les faits: trop de dirigeants à l'attitude peu exemplaire, trop de fusions, acquisitions et changements de stratégie qui démentent les convictions énoncées... L'affichage des valeurs tend à reculer, voire à disparaître, au profit de réalisations concrètes.

### • Incivilités au travail: un petit sujet qui peut devenir grand

25% des salariés au contact du public sont aujourd'hui victimes d'agressions verbales, et les agressions physiques sont en augmentation. Même si le problème vient de «dehors», l'entreprise ne peut plus se désintéresser de la question des incivilités. D'autant que la responsabilité civile et pénale de l'employeur est engagée. Au-delà des solutions techniques, une approche sociale et psychologique est nécessaire.

### • Pression croissante sur les encadrants: le management à la française, une machine à perdre?

Les entreprises multiplient les demandes paradoxales envers leurs managers: comprendre et accepter les changements pour pouvoir les expliquer, faire face à de multiples tâches et demandes, alimenter les systèmes de gestion et de reporting, s'investir dans le relationnel sans y avoir été formé... Peut-on exiger de personnes ordinaires des performances extraordinaires? Ne risque-t-on pas de voir se mettre en place une «défense passive» des managers?



## Pour obtenir IMPACTES 2008

Téléphonez-nous :  
01 55 34 32 30 - Valérie Barrail

Adressez-nous un mail :  
impactes@pactes-conseil.com

# Quatre défis majeurs

A travers les thèmes du baromètre **IMPACTES 2008**, quatre défis se dégagent pour les gestionnaires des ressources humaines. Nous en éclairons les contours.

“ Les gens marchent avec leur tête, pas seulement avec leur portefeuille : épanouissement, motivation, et qu'ils soient dans des entreprises qui donnent du sens à leur travail. ”

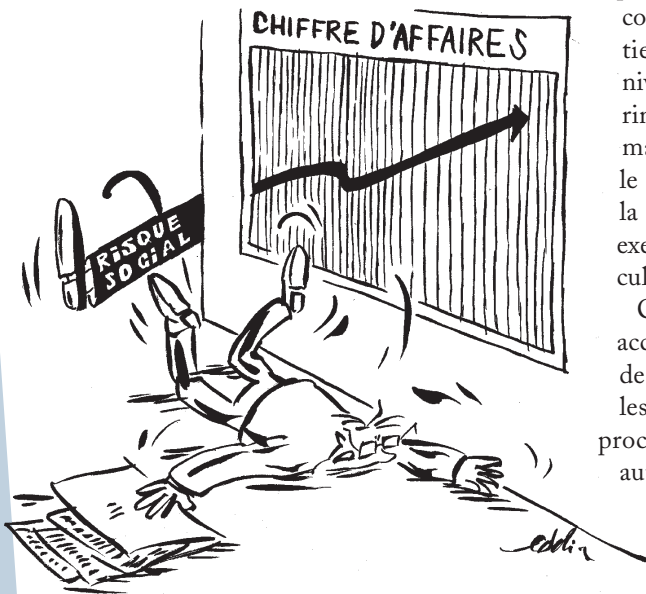
## 1 Le rapport de force salarié/employeur va changer

En dépit du taux de chômage encore élevé, les entreprises rencontrent des difficultés croissantes pour recruter et fidéliser des collaborateurs, hauts potentiels ou salariés de bon niveau : le commercial expérimenté, le technicien qui maîtrise une machine-clé, le formateur en métiers de la production (l'AFPA, par exemple, fait état de difficultés de recrutement)...

Ces difficultés sont encore accrues par le déséquilibre des pyramides des âges et les départs en nombre des prochaines années : ce sont autant de compétences qui s'évaporent. Il faut y

ajouter la vision de plus en plus « court-termiste » du contrat de travail : côté employeur, 80% des embauches se font sous forme de CDD ou d'intérim ; côté salariés, la fidélité et la loyauté ne sont plus acquises par principe mais négociables, en particulier chez les jeunes.

« Les employeurs qui ne s'adapteront pas à ces exigences auront de plus en plus de mal à fidéliser », pronostique Pascal Gallois, de Pactes Conseil. A eux de relever un ou plusieurs des défis suivants : réunir une ambiance de travail favorable, un management souple et à l'écoute, un certain confort au quotidien, un déroulement de carrière attractif ; mieux sonder les attentes de ses salariés ; accepter qu'un collaborateur parte, tout en faisant en sorte qu'il puisse aussi revenir... Car leur légitimité d'employeur ne reposera plus sur l'autorité et l'encadrement, mais sur l'intérêt du travail, la reconnaissance et la confiance.



“ Je ne vois pas pourquoi je devrais attendre 10 ans pour toucher le salaire d'un collègue plus âgé qui fait le même métier que moi. ”

## 2 Les systèmes de GRH face à des attentes « à la carte »

L'effectif salarié n'est plus indifférencié mais hétérogène et contrasté : les métiers gagnent en spécificité, les écarts de culture entre générations se creusent, les inégalités hommes -

femmes sont fortement remises en cause, les personnes handicapées revendiquent une place... Les systèmes de GRH « standard » négociés il y a 30 ans répondent de moins en moins à ces attentes, comme le montre l'exemple du traitement de l'absentéisme : la plupart des entreprises le combattent par un levier unique (prime de présentisme, contre-visite systématique...) alors

qu'une analyse fouillée révèle la diversité des profils d'absents.

Des outils de gestion conçus pour des segments de population doivent être mis en place. Ils répondront aussi aux attentes de reconnaissance de la performance, notamment chez les jeunes ; avec le risque de créer de l'insécurité psychologique (« suis-je à la hauteur ? ») et de défaire l'esprit de solidarité et d'équipe. Une prime d'intéressement doit-elle être fonction du salaire ou identique pour tous ? Doit-elle être présentée aux salariés pour ses avantages fiscaux ou comme récompense d'un effort collectif ?

# pour 2008

## 3 Gérer la pression due à notre modèle ultra-productif

Parce qu'elle bat tous les records de productivité (lire p.1 l'interview de Sébastien Richard), l'économie française génère une pression que les salariés ont du mal à supporter. Les suicides sur le lieu de travail sont fortement médiatisés mais le stress, la souffrance quotidienne font aussi des dégâts: montée de l'absentéisme, désengagement et démotivation qui, à l'échelle d'une équipe, peuvent parfois s'apparenter à une « grève masquée », développement des incivilités...

Pour le psychologue du travail Patrick Charrier, du cabinet Psya, « la souffrance au travail relève du climat d'incertitude qui règne dans les entreprises ». Les métiers changent en profondeur, les horaires et jours ouvrés varient, le travail est souvent peu reconnu, le manager change d'attitude d'un jour à l'autre... De plus,

le climat de solidarité qui soudait les équipes autrefois n'existe plus: trop souvent, l'individu est seul face à lui-même.

Le traitement par des approches et des processus centralisés ne résout qu'une partie de ce problème: il faut y ajouter localement de l'écoute, de l'intuitif, de l'émotionnel, dans le

cadre de dispositifs provisoires et souples. Des pistes? Un plus grand respect de l'équilibre vie privée - vie professionnelle, une écoute attentive par l'encadrement de proximité, des lieux d'échange informels, physiques ou électroniques, un encadrement responsabilisé et reconnu dans ses missions de dialogue...

“ Pour beaucoup de salariés, l'autonomie, dans leur identité professionnelle, les met en situation de souffrance, d'hyper responsabilité qu'ils sont incapables d'assumer. ”

## 4 Redonner une légitimité aux représentants syndicaux

Comment négocier des changements en profondeur avec des partenaires sociaux peu représentatifs, dont la légitimité interne est en baisse et les compétences techniques pas toujours à la hauteur des enjeux? La France a trouvé une réponse à cette équation impossible: c'est le seul pays d'Europe où le politique prend régulièrement la place des acteurs de la négociation, et il ne faut guère attendre de bouleversement des réformes à venir.

C'est donc à chaque entreprise de comprendre qu'une demande sociale forte mais non représentée de ses salariés est un danger; que la capacité et la légitimité des représentants syndicaux est un enjeu majeur et leur faiblesse, un frein au changement. Combien de négociations sur la GPEC qui ne débouchent sur rien de concret? La loi impose de négocier, mais pas de mettre en pratique cette GPEC!

“ Si on veut des entreprises performantes, il faut un syndicalisme performant. ”

Les entreprises peuvent agir sur le renouvellement et la montée en compétence des militants syndicaux: financer leur formation, leur donner des moyens d'action, leur garantir des évolutions de carrière, leur proposer des postes de responsabilité quand ils ont fait leurs preuves au CE... ■

