



# 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

## enquête

### Quelles sont les urgences des directeurs des ressources humaines ?

En préalable au baromètre prospectif **Impactes 2009**, qui paraîtra en octobre aux éditions Liaisons Sociales, Pactes Conseil a sondé 150 DRH sur leurs dossiers et thèmes d'actions prioritaires des prochaines années. Les sujets qui se dégagent tournent autour de deux objectifs : contribuer à court terme à la rentabilité de l'entreprise, respecter les nouvelles obligations légales.

Cité par 78% des répondants, le respect des nouvelles contraintes légales de GPEC s'impose comme la « priorité des priorités » sur le terrain social ; ceci en particulier dans les secteurs du commerce et de l'industrie.

« C'est un sujet sur lequel les DRH s'adaptent à de nouvelles lois tout en faisant un vrai travail d'évaluation et d'anticipation ; on comprend qu'il en motive beaucoup » note Pascal Gallois, de Pactes Conseil.

Derrière, et dans un mouchoir (63% à 59% de citations) se dégagent quatre thèmes : recruter et intégrer des salariés handicapés pour éviter de coûteuses pénalités financières à partir de 2009 ; attirer et fidéliser des

*suite au verso*

## en bref

- **Enquête téléphonique** menée du 27 mars au 1<sup>er</sup> avril par la société Efficience 3 auprès de **150 DRH** de sociétés de plus de 300 salariés (dont 42% de plus de 1000 salariés).
- **Secteurs d'activité** : industrie (27%), services aux entreprises (20%), commerce (20%), transport (17%), autres (17%).
- **17 thèmes sociaux** proposés aux répondants .

## conseil

### Pouvoir d'achat et salaires : comment gérer au mieux la pression

Accorder 3 ou 4 % d'augmentation collective peut coûter très cher et ne fait pas forcément retomber les tensions internes : dans un an, le coût de la vie aura encore grimpé... La gestion des revendications salariales devient un enjeu majeur pour les DRH. Nos conseils pour en garder la maîtrise.

Des augmentations collectives de 3,2 à 4 % en moyenne, contre 1,5 à 1,8 % l'année dernière : c'est ce que les entreprises ont consenti jusqu'ici en 2008, sous une pression interne qui s'est parfois traduite par des conflits. « *Seules les entreprises dans*

que les prochaines négociations seront moins tendues : le prix du carburant, par exemple, ne risque pas de redescendre. De plus, les dommages collatéraux sont significatifs : souvent, les augmentations collectives ont absorbé la plus grosse part du



lesquelles les syndicats sont discrets ont échappé à la logique de l'augmentation générale», souligne Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil.

La facture est donc élevée. Or, cet effort – accepté bon gré mal gré par les actionnaires – ne garantit en rien

budget des augmentations individuelles. « Dans plusieurs entreprises où nous intervenons, les managers ne comprennent plus. Ils se demandent comment motiver leurs meilleurs éléments sans moyens ».

## Pouvoir d'achat et salaires :

suite de l'article

suite de l'article « Quelles sont les urgences des directeurs de ressources humaines ? »

« ressources rares », qui ne sont pas forcément des hauts potentiels (techniciens spécialisés, personnels de vente...); **conduire** des actions de prévention sur la santé physique au travail ; enfin, **préparer** la réforme de la formation professionnelle.

Quelques sujets-vedettes du moment manquent à cet inventaire : le pouvoir d'achat, l'engagement et la motivation des salariés, le mal-être des cadres.



Ils sont au centre de beaucoup de nos interventions actuelles, note Pascal Gallois, mais nos clients ne sont pas forcément représentatifs de l'ensemble des entreprises. » De même, le stress et la souffrance (psychique) au travail apparaissent seulement en 16e position. L'explication ? Les DRH, qui les prennent très au sérieux, estiment manquer d'outils pour évaluer et agir...

Ce rapide tour d'horizon livre une vision assez « tendue » des priorités sociales à venir. Malgré le constant recul des conflits collectifs, les DRH sont contraints d'agir principalement « en réaction » (législation, rentabilité), en priorisant l'économique par rapport au social.

La publication en octobre d'Impactes 2009 permettra d'approfondir cette analyse.

Autre effet inattendu : les organisations syndicales qui ont « arraché » 3,5 ou 4 % d'augmentation ont vu leur cote remonter. Certains DRH ont su anticiper ce phénomène pour privilégier le syndicat qui était prêt à signer ou reprendre le dialogue avec les vrais partenaires. Mais la majorité n'a pu que constater en fin de négociation le gain d'influence d'un interlocuteur non choisi.

### Répondre aux vraies insatisfactions plutôt que « mal donner »

Les prochaines négociations, au deuxième semestre 2008 ou début 2009, s'annoncent très délicates. D'où l'intérêt de les préparer avec soin : chez Pactes Conseil, où les missions sur ce thème se multiplient, deux axes d'accompagnement se dégagent.

Le premier porte sur le diagnostic des tensions internes : « le thème des salaires est très rassembleur mais il peut cacher des sujets d'exaspération plus profonds que la perte de pouvoir d'achat », note Thierry Heurteaux. *A l'entreprise de les identifier car sur ce terrain, elle peut agir* ».

Les démarches déjà engagées ont ainsi fait remonter des mécontentements liés à la sécurité, à la vétusté des matériels, au changement incessant des plannings de travail, aux mesures promises mais jamais réalisées... Des améliorations mises en place ont permis de réduire la pression sociale collective.

« Mieux vaut mener de telles actions que lâcher d'abord 1% d'augmentation générale supplémentaire, ce qui coûte très cher et n'améliore pas le climat », estime Thierry Heurteaux. 1% de masse salariale en plus dans une entreprise de 500 salariés, cela coûte en effet 120 000 à 140 000 euros !

### Négociations : plus question de bâcler

Second axe d'accompagnement : préparer vraiment les négociations pour en maîtriser les coûts et les effets. Plus question de se contenter d'un « point » bâclé la veille : il faut chercher à rencontrer les représentants syndicaux en bilatéral, échanger avec eux sur leur objectif, choisir le partenaire qu'on veut privilégier.

Au sein de la direction, le taux d'augmentation générale, le budget alloué aux augmentations individuelles, les modalités des « talons » en euros doivent être simulés, avec des objectifs d'affichage, des objectifs de repli et de sortie de négociation.

Autre levier, très connu, mais rarement utilisé : le calendrier des augmentations. « Donner 4% en une fois représente un effort massif que les salariés auront oublié deux mois plus tard. Les attribuer en deux ou trois fois permet de communiquer à plusieurs reprises. » Autrement dit : à situation plus tendue, accords plus sophistiqués et préparation plus professionnelle... Pour certains DRH, c'est maintenant un chantier de plusieurs semaines qui se termine sur un « calage stratégique » d'une journée entière. ■

actualité

## Enjeux sociaux 2009 : découvrez-les dès octobre

**Quels seront les rendez-vous sociaux et les chantiers majeurs de 2009 pour les DRH ? Comment s'y préparer et les aborder ?**

Voilà les questions auxquelles devra répondre Impactes 2009, deuxième édition du « baromètre prospectif » proposé par Pactes Conseil et alimenté par des dizaines d'entretiens qualitatifs avec des

DRH, représentants syndicaux, sociologues et médecins du travail. Les sujets abordés dans la récente enquête quantitative (lire en page 1) tiendront une place de choix parmi les 10 thèmes retenus. Les résultats seront diffusés en octobre avec la publication d'un document détaillé aux éditions Liaisons Sociales.

• **Contact : Pascal Gallois 01 55 34 32 30**  
[gallois@pactes-conseil.com](mailto:gallois@pactes-conseil.com)