

« Les nouvelles technologies imposent d'être toujours plus productif »

Voilà pourquoi nous misons beaucoup sur nos managers et sur leur formation : ils sont là pour cultiver une ambiance de travail qui reste « humaine » ; pour faire sentir à chaque membre de leur équipe qu'il a une place, une mission, une contribution reconnue, un espace de décision et de liberté. Chez nous, la moitié des collaborateurs passent la semaine seuls, en intervention chez les clients : aussi, nous organisons périodiquement des événements professionnels ou conviviaux pour entretenir le lien.

Notre métier, la logistique interne, ne subit pas des changements aussi brutaux que les télécoms ou l'informatique. Je pense toutefois que la « pression technologique » continuera à monter. Là encore, le rôle des managers sera décisif, par exemple pour prévenir les risques psychosociaux. ■

« Dans toutes les entreprises, l'informatisation des process, la généralisation d'internet et plus récemment, l'arrivée des smartphones ont fortement accru la pression sur les hommes et les exigences de productivité. Un process informatisé réduit votre champ de décision : il définit par exemple des tournées optimisées pour vos commerciaux et vos techniciens. L'e-mail appelle une réponse presque immédiate. Le smartphone risque d'induire une culture du 100 % joignable, même le week-end, même en vacances. De plus, on constate partout que ces outils augmentent le flux d'informations à produire et à traiter. La pression augmente donc, de même que le risque du stress. Si on y ajoute la montée en puissance du pilotage d'entreprise orienté chiffres et KPI, on mesure bien le risque d'arriver à un fonctionnement ultra technique qui oublie les hommes. »



La moitié de nos collaborateurs passent la semaine seuls, en intervention chez le client.

ALEXANDER ABÉ, PRÉSIDENT DE JUNGHEINRICH FRANCE (920 SALARIÉS, CA 220 M€)

2001 / 2010 : les dates-clés de la décennie

2003

→ Premier acte de la réforme des retraites. La loi porte, entre autres, sur l'allongement de la durée de cotisation et le rapprochement des régimes de la fonction publique et de ceux du privé.

2004

→ La loi Fillon sur les accords majoritaires instaure la non-opposition à la ratification majoritaire et privilégie la négociation d'entreprise par rapport à la négociation de branche.
→ Le rapport de Virville présente 50 propositions visant à simplifier le Code du travail.
→ La réforme de la formation professionnelle modifie les modalités d'accès à la formation. Elle met l'accent sur

le droit à la formation des salariés (le fameux DIF) et introduit les notions de formation liées au maintien dans l'emploi.

2007

→ Vote et entrée en vigueur de la loi TEPA qui, entre autres, modifie le régime social et fiscal des heures supplémentaires (« travailler plus pour gagner plus »).

2008

→ La loi sur la modernisation du marché du travail instaure de nouvelles règles en matière de licenciement, autant économique que pour motif personnel, avec la mise en place de la rupture conventionnelle du contrat de travail.
→ Fin de la « présomption irréfutable de représentativité » avec la loi du 20 août

2008, qui donne des cheveux blancs aux DRH comme aux délégués syndicaux.

2009

→ La loi de financement de la sécurité sociale instaure la première pénalité aux entreprises qui ne négocient pas ou ne mettent pas en place un plan d'action, en l'espèce sur l'emploi des seniors.

2010

→ Dans le cadre du plan de santé au travail 2010-2014, instauration de l'obligation de négocier sur les risques psychosociaux.
→ Deuxième acte de la réforme des retraites : il retarde progressivement l'âge de départ à la retraite et oblige les entreprises à négocier sur la pénibilité et les inégalités hommes/femmes.

n°27 SPÉCIAL 10 ANS!
trimestriel / mai 2011



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

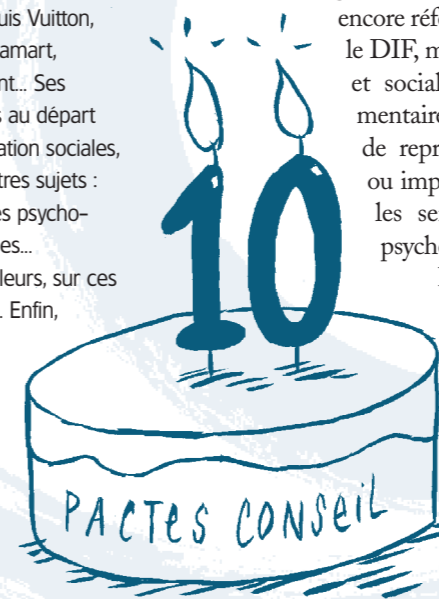
www.pactes-conseil.com
pactes
la lettre client de pactes conseil
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

Pactes Conseil :



DIX ANS DÉJÀ !

Créé en février 2001 par trois anciens consultants seniors de la CEGOS, Pactes Conseil est devenu en dix ans un cabinet de référence en management social. Il travaille avec des sociétés de tous les secteurs d'activité parmi lesquelles on peut citer Lactalis, Groupe Volkswagen, Louis Vuitton, SFR, DHL, Banque de France, Damart, Arcelor Mittal, Bouygues Bâtiment... Ses domaines d'intervention, centrés au départ sur les relations et la communication sociales, se sont élargis peu à peu à d'autres sujets : négociation, absentéisme, risques psychosociaux, management des équipes... Les associés du cabinet ont d'ailleurs, sur ces thèmes, écrit plusieurs ouvrages. Enfin, plusieurs d'entre eux interviennent dans des Masters en gestion des ressources humaines, à Lille et à Marne-la-Vallée. Pactes Conseil, c'est aujourd'hui cinq consultants expérimentés (associés et co-gérants du cabinet), un réseau dense et diversifié d'intervenants experts et des partenariats fructueux et durables dans le monde de l'entreprise et des syndicats.



dossier

2001 / 2011, dix années qui ont transformé la gestion des ressources humaines

En 2001, internet était encore une révolution technologique et non un outil banalisé. Le terme de « réseaux sociaux » avait une toute autre signification. Le paysage économique mondial n'était pas encore dominé par l'incertitude et les entreprises ne s'interrogeaient pas (ou si peu...) sur leur « responsabilité sociale ». La place du travail dans notre société n'était ni aussi débattue, ni aussi controversée, même si le chômage était déjà un sujet phare. La législation française n'avait pas encore réformé les retraites, créé le DIF, modifié le régime fiscal et social des heures supplémentaires, redéfini les règles de représentativité syndicale ou imposé la négociation sur les seniors ou les risques psychosociaux...

Il suffit de prendre conscience de ces bouleversements pour mesurer combien la gestion des ressources humaines et des relations au travail a été trans-

formée en dix ans. Chez Pactes Conseil, nous avons ouvert de nouveaux chantiers, créé des outils, imaginé des méthodes et des approches. Nous avons aussi cherché à être prospectifs (cf. ImPACTES 2008, 2009, etc.) mais le paysage professionnel est toujours plus foisonnant et changeant que nous l'imaginons.

Au moment de boucler cette décennie, nous avons souhaité ouvrir cette lettre à plusieurs clients et partenaires. Nous en avons choisi cinq, représentatifs des fonctions avec lesquelles nous travaillons le plus souvent : un président de société, une DRH, un manager, un responsable développement RH (et ancien responsable formation) et bien sûr, un représentant du monde syndical. Merci à eux d'avoir accepté de jouer le jeu en répondant à la question « Qu'est-ce qui a changé dans votre métier ? ». Nous ne doutons pas que leurs témoignages seront instructifs pour nos lecteurs.

Rendez-vous dans ... 10 ans ! ■

NOS TÉMOINS

ALEXANDER ABÉ, président de Jungheinrich France
ISABELLE CALVEZ, DRH de Groupama
MARIE-ANNE DENIS, directrice marketing chez Bayard Presse
DOMINIQUE SZULKA, responsable développement RH d'Alstom Grid
LAURENT BERGER, secrétaire national de la CFDT



« L'entreprise devient hautement perméable aux tendances de la société civile »

« L'entreprise a pu être par le passé une sorte d'univers clos vivant à l'écart du monde. Depuis dix ans, elle s'ouvre à la société civile et en intègre les tendances de fond. Exemple : nous avons lancé en 2009 un baromètre d'opinion auquel 26 000 salariés ont répondu ; 77% d'entre eux attendent de l'entreprise qu'elle travaille sur la diversité !

Les managers doivent rendre le changement acceptable : trop de performance incantatoire sans soutien tue la performance.

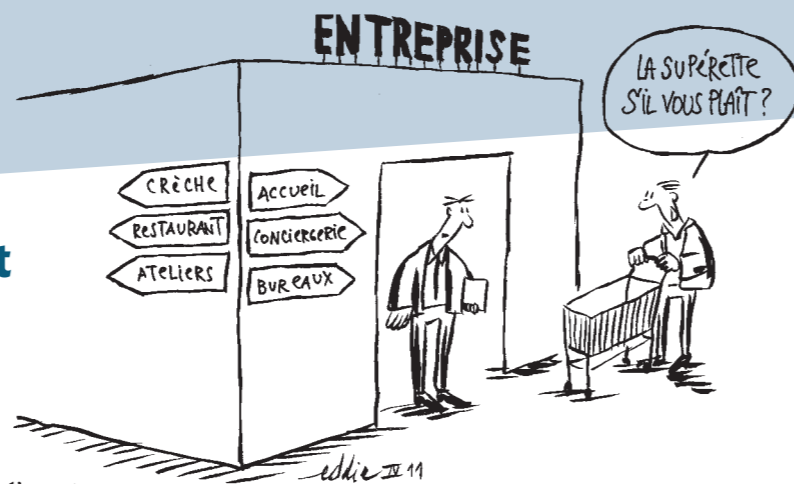
ISABELLE CALVEZ, DRH DE GROUPAMA
(48 000 SALARIÉS DANS 14 PAYS)

Autre exemple : l'entrée en force d'internet et des réseaux sociaux condamne à brève échéance les rapports hiérarchiques basés sur la rétention d'information. A l'inverse, il devient facile de travailler en mode projet sur plusieurs pays. Tout est plus large, plus virtuel, plus décloisonné : internet, c'est maintenant 80% de nos recrutements.

La société civile, toujours elle, inspire une forte exigence de qualité de vie au travail. Nous créons des crèches et des conciergeries, nous faisons des campagnes sur la nutrition ou le sommeil, nous encourageons le télétravail quand il réduit les tra-

jets : qui aurait imaginé il y a dix ans qu'un employeur s'implique sur ces sujets ? Mais face à la pression du métier, il faut ces bonnes conditions matérielles et managériales pour créer de la valeur.

Pour moi, le management de proximité est l'enjeu-clé des prochaines années. Les managers vont gérer la RSE, la santé mentale et morale des équipes, les conflits intergénérationnels, etc. Ils portent le changement mais ils doivent le rendre acceptable : trop de performance incantatoire et sans soutien tue la performance. Aussi, nous travaillons sur la façon de mieux les sélectionner, les former, les coacher, les soutenir au quotidien. » ■



« Le travail prend toujours plus de place mais il est mal vécu »

« À mon niveau, le principal changement de la décennie est la loi sur la représentativité syndicale. Certains de ses impacts sont déjà manifestes : l'importance accrue du vote des salariés, la responsabilité renforcée des acteurs syndicaux, l'obligation de s'adresser à l'ensemble de l'effectif pour obtenir la confiance. On ne signera plus des accords aberrants avec un partenaire

qui a 5% des voix et c'est très bien.

A une échelle plus large, le rapport à l'emploi et au travail a changé en profondeur. L'emploi va mal, le salariat est très « éclaté » puisque 50% des salariés sont dans des entreprises de moins de 50 personnes. De plus, il y a un paradoxe entre l'importance croissante du travail dans nos préoccupations

et la souffrance qu'il engendre : le travail prend toujours plus de place mais il est mal vécu. La vie au travail doit donc être notre priorité, avec l'accès à l'emploi de tous ceux qui en sont exclus : ce sont deux facettes complémentaires de l'action syndicale.

Pour les organisations syndicales, les défis

Être plus proches de ce que vivent les salariés, nous implanter là où nous sommes absents.

LAURENT BERGER,
SECRETARIE NATIONAL DE LA CFDT



sont nombreux. Nous devons être plus proches de ce que vivent les salariés et nous implanter là où nous sommes absents. Dans les PME, la majorité des patrons jugent que le dialogue social n'est ni utile, ni nécessaire, alors que 70% de leurs salariés pensent le contraire, selon une enquête de la CFDT.

J'espère aussi une rénovation du dialogue social : sortir des postures, être plus productifs, construire une vraie vision prospective du travail et de l'emploi, associer les sous-traitants... Enfin, le partage de la valeur ajoutée doit être débattu au sein des filières et des entreprises. » ■

AUJOURD'HUI SOIT TU STRESSES AU TRAVAIL... SOIT TU STRESSES PARCE QUE TU N'AS PAS DE TRAVAIL !



« L'individuel l'emporte de plus en plus sur le collectif »

« Alors que toute l'approche des professionnels des ressources humaines reposait sur une logique collective – droit du travail, accords d'entreprise, mise en place de dispositifs – les dernières années ont vu émerger une logique d'individualisation des rapports qui prend une place croissante dans notre métier.

Le mouvement s'est concrétisé par exemple en 2004 avec la réforme de la formation professionnelle et la création du DIF. Les concepts de souffrance au

travail, de stress, de burn-out, de harcèlement procèdent d'une logique individuelle et posent de nouvelles questions qui transforment la pratique des RH.

Or, nous n'avons pas été formés à travailler de cette façon ! Il faut analyser autrement, apporter des réponses différentes qui combinent un socle commun et plusieurs options, multiplier les dispositifs. Tout cela demande beaucoup d'agilité et ne fera que s'accroître : nous devons apprendre à « introduire de l'individu » dans notre travail.

Plus largement, les professionnels des RH vont devoir utiliser une démarche de type marketing pour segmenter leurs populations autrement : les clivages traditionnels entre hommes et femmes, cadres et non-cadres vont s'estomper au profit de communautés d'individus qu'il faudra faire vivre en leur appliquant des politiques différenciées. On voit déjà se multiplier les communautés de métier mais cette nouvelle cartographie ira au-delà et nous imposera de devenir encore plus agiles. Mon seul regret : ne pas avoir assez de temps pour creuser davantage ces sujets. » ■

Les professionnels des RH vont devoir apprendre à segmenter leurs populations autrement.

DOMINIQUE SZULKA, DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT RH
FRANCE & BELGIQUE D'ALSTOM GRID (3500 SALARIÉS)

« Il a fallu apprendre à travailler dans un climat d'incertitude »

« Le principal changement des dernières années est la montée de l'incertitude. L'économie est incertaine, le devenir de chaque entreprise est incertain. Cela crée un climat d'angoisse qui peut être paralysant pour les collaborateurs si leurs managers n'ont pas la capacité à transformer l'incertitude en moteur : elle nous oblige à être créatifs, plus mobiles intellectuellement, à décloisonner les services de l'entreprise pour innover autrement.

Les managers sont donc au cœur de ces enjeux. Leur métier est devenu plus compliqué ; ils doivent comprendre par exemple que dire « je ne sais pas » peut susciter paradoxalement la confiance de leur équipe. A titre personnel, je fais moins de suivi, moins de contrôle mais plus d'opérationnel : je dois moi-même chercher, tester, expérimenter pour prouver qu'il est possible de créer de nouveaux produits qui marchent. Ce climat d'incertitude, auquel s'ajoute une charge opérationnelle plus lourde, crée une vraie difficulté : il devient acrobatique de laisser du temps à des personnes fragiles pour qu'elles apprennent

et progressent à leur rythme. Or, certains collaborateurs ont besoin de ce temps ; s'il nous manque constamment, comment faire pour former des jeunes et préparer la relève ?

L'une de mes priorités est donc d'essayer d'alléger ces contraintes, de redonner aux managers des temps formels pour faire le point avec leurs collaborateurs. Nous avons besoin de ce recul, de cet espace pour valoriser les compétences et les réussites ; et bien sûr, pour dire honnêtement ce qui ne va pas. » ■

Si le temps nous manque constamment, comment former des jeunes et préparer la relève ?

MARIE-ANNE DENIS, DIRECTRICE MARKETING
TITRES SENIORS DE BAYARD PRESSE



NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES...

ES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES...

OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES...

URAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES...

URAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES... NOS OUVRAGES...

• 2003 / **La relation sociale au quotidien : 50 situations à maîtriser**

Un guide pratique axé sur les situations sociales de terrain les plus classiques.



• 2005 / **L'absentéisme – comprendre et agir** (réédition en 2009). Une méthode et une boîte à outils pour rompre avec l'apparente fatalité de l'absentéisme.



• 2009 / **Les projets sociaux des entreprises – IMPACTES 2009** Une enquête auprès de 150 DRH et des entretiens qualitatifs avec une quinzaine d'experts.



• 2010 / **Manager (presque) sans stress** Pour les managers, à titre individuel et vis-à-vis de leur équipe. 25 situations illustrent les bonnes pratiques à adopter.



• « A paraître » cet été : le premier volume d'une collection : « **Les relations au travail : comment faire pour ...** », consacré au management en milieu inconnu.