

# Le capital humain : levier de performance ?



n°2 - Juin 2010

Des mots pour le dire,  
un consommé d'articles  
pour réfléchir...





#### Autorité

La génération des 15-30 ans n'a pas envie de se fondre dans un moule trop hiérarchique.

Magazine de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Strasbourg et du Bas-Rhin, Avril / Mai 2010

# Les entreprises ont changé, les jeunes aussi

AVIS  
D'EXPERT

Hervé Serieyx

ancien chef d'entreprise, professeur d'université, consultant et auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur l'entreprise, le management et l'emploi

« Je distingue quatre types de jeunes : les « inclus » (bien intégrés dans le monde du travail), les « perclus » les Bac+15 qui ne trouvent pas (ou difficilement) d'emploi, les « reclus » (qui sortent du système sans diplôme ou juste avec le bac) et enfin, les « exclus » (sans aucune qualification). 15 à 20 % des jeunes connaissent de vraies difficultés d'intégration dans le monde du travail. Les responsables d'entreprises semblent souvent s'attendre à ce que les jeunes soient semblables à ce qu'ils étaient, eux, à leur âge. Or les jeunes vivent aujourd'hui dans un environnement différent de celui de leurs parents. Ils sont de plus en plus accaparés par les nouvelles technologies et les réseaux sociaux.

Et le temps passé dans ces systèmes d'information se fait au détriment de la lecture. Moins on lit, moins on a de mots et moins on a de mots, moins on pense. C'est un phénomène grave. De plus, les 15-25 ans ont moins de repères (familles éclatées, parents moins présents), mais beaucoup plus d'informations à ranger. De tout ceci émanent de nouveaux comportements : les jeunes ne pensent plus que le travail

soit une vertu, ils sont prêts à beaucoup travailler s'ils savent à quoi cela sert. Ils veulent du « fun », une bonne ambiance et ne considèrent plus que la vie professionnelle rythme tout.

Ils ont une autre conception de l'autorité et acceptent de s'y soumettre s'ils considèrent qu'ils ont en face d'eux des personnes

compétentes et qu'ils ont le sentiment d'apprendre quelque chose. Face à eux, les managers n'ont pas forcément tous pris conscience que cette génération a évolué. Et les entreprises aussi changent à toute allure. Entre les fusions, la mondialisation et les délocalisations, nous assistons à un rétropédalage dans le domaine des ressources humaines. »

#### Réseaux sociaux

Les jeunes ont l'habitude de jouer en réseau, et donc de travailler en équipe sur des projets.



## La génération "Y" au travail

Ils ont entre 15 et 30 ans et sont donc nés entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1980. Successeurs de la génération X (1960-1975) et de celle des baby-boomers (1945-1960), les 13 millions de jeunes concernés ont été logiquement baptisés **génération Y** (mais aussi *echo-boomers*; *génération boomerang*, *Whyers*, *e-generation...*). Ils constituent en fait une génération mutante, née avec la mondialisation, la maîtrise des outils technologiques et la conscience environnementale.

Plus pessimistes que les jeunes des autres pays d'Europe, ils éprouvent davantage de difficultés à s'insérer par le travail. Contrairement aux générations précé-

dentes, ils ne sont pas assurés d'accroître régulièrement leurs revenus, de faire carrière ou de devenir propriétaires de leur logement. C'est pourquoi ils sont réceptifs aux discours sur l'altermondialisme et tentés par l'alterconsommation. Ce sont eux, en tout cas, qui auront la lourde charge d'inventer l'avenir de la société et de réparer les dégâts commis par les générations précédentes. Ils devront aussi trouver leur place dans le monde professionnel, où les représentants des deux générations précédentes (X et baby-boomers) ne les ont pas toujours accueillis à bras ouverts. Car la génération Y est la condition de la « régénération » nécessaire de l'entreprise, du système économique et du lien social.

Francoscopie 2010

#### Travail

La génération plus que jamais en quête d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

**Génération Y** = caractérisée par les 4 « i » :

- « **Individualisme** » : s'ils apprécient le travail en équipe, ils font aussi preuve d'une très grande autonomie .
- « **Interconnexion** » : réseaux sociaux bien sûr mais aussi dans le monde réel. La notion de relation évolue et le lieu de travail s'ouvre aux émotions.
- « **Impatience** » : avoir un travail ayant du sens, une rémunération équitable et un manager à l'écoute est un dû.
- « **Inventivité** » : la copie est la base de l'invention, l'amélioration n'est plus continue, elle est agile et l'innovation « fluide ».



# Le capital humain : levier de performance ?

### Mots clés retenus

#### LE RÉSEAU SOCIAL

Le réseau social sur Internet permet de se créer un profil (fiche d'identité) en ligne pour trouver des amis et construire un réseau de relations en quelques clics, pour partager avec eux des tranches de vie en temps réel, pour publier des photos ou faire du business. Dans un avenir proche, il faudra faire partie d'un cercle de connaissance pour pouvoir solliciter et être sollicité.

*www.usinenouvelle.com, 01/03/2010*

#### NOMADISME

L'entreprise valorise volontiers la mobilité. Le salarié doit être disponible pour changer de métier ou changer de lieu de travail. Or cet éloge du nomadisme s'adresse souvent à des salariés dont le système de valeurs est celui de sédentaire.

*Aef.info, dépêche n°122271 03/11/2009*

#### RUPTURES

Dans une société où il est redevenu incertain et précaire, le travail est de plus en plus mal vécu. La vie professionnelle est moins considérée comme un moyen de s'épanouir ou de s'accomplir.

*Francoscopie 2010*

#### DONNER UN SENS AU TRAVAIL

Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Six caractéristiques donnent un sens au travail : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance.

*IRSST, « Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique » rapport R-624, 2009*

#### LA GÉNÉRATION Z, EMOS, ECHO-BOOMERS OU GÉNÉRATION C

La génération C pour « Communication, Collaboration, Connexion et Création ». La spécificité de cette tranche d'âge des 8 à 18 ans, c'est surtout qu'elle est connectée en permanence (à la maison, dans les transports, au travail), vise des objectifs à très court terme et est très mobile.

*http://redaction.blog.regionsjob.com*

#### RSE : RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Ce sont les nouvelles générations qui poussent les entreprises à évoluer dans leur approche de la responsabilité (...). Elles cherchent d'abord une société dont les critères environnementaux, éthiques et sociaux reflètent leurs valeurs personnelles.

*Enjeux les Echos juin 2010*

La RSE apporte une nouvelle dimension au travail, en liant performance d'entreprise et bien commun.

*Sciences Humaines n°211 janvier 2010*

### Pour aller plus loin...

**Francoscopie : tout sur les Français,**  
Gérard MERMET  
*Editions Larousse 2010*

**La montée des incertitudes :  
travail, protection, statut de  
l'individu**

Robert CASTEL  
*Seuil 2009*

#### Sciences humaines

Mensuel de vulgarisation des sciences  
humaines et sociales  
*www.scienceshumaines.com*

**INRS** (Institut National de Recherche  
et de Sécurité)

*www.inrs.fr (rubrique se documenter)*

**ANACT** (Agence Nationale pour  
l'Amélioration des Conditions de  
Travail)

*www.anact.fr*

#### Ministère du Travail

*www.travailler-mieux.gouv.fr*

# Le capital humain : levier de performance ?

## Bottom-up

Approche ascendante du bas vers le haut ; les processus au sein de l'organisation prennent leur origine en bas de l'échelle.

Enjeux Les Echos - juin 2010 - Extrait

## Laisser l'initiative à la base

En clair, à l'entreprise « top-down » hiérarchisée et en silo, peu communicante, se substitue idéalement une entreprise « bottom-up », transversale, organisée en réseau et fonctionnant par projet, plus ouverte et collective et laissant l'initiative sourdre de la base. Une vision qui modifie, au passage, la notion même d'exercice du pouvoir par les dirigeants (voir p. 29). Il faut évoluer d'un mode commande/contrôle à une culture plus soft qui recherche l'adhésion en interne et à l'extérieur, prône Philippe Cavat. Proposer des entreprises plus perméables, moins fermées sur elles-mêmes, plus agiles et plus humaines. » Place donc au « et » plutôt qu'au « ou », au « co » plutôt qu'au « contre ». Place au co-design et au co-marketing pour insérer clients et fournisseurs dans la boucle d'innovation et de conception, à la « co-opétition » - mise en commun de la recherche, en particulier avant de redevenir concurrents. « Le partage de la connaissance en interne et en externe est un véritable enjeu », plaide Jean-Christophe Saunière, spécialiste de l'innovation et de la performance de la R&D chez PricewaterhouseCoopers (PwC). Place encore à la co-entreprise, souvent la seule façon pour les entreprises occidentales de s'implanter

durablement en Chine, par exemple.

Certains, tel Michel Zarka, évoquent une entreprise étendue travaillant avec de multiples partenaires largement associés aux résultats : « Il faut revoir le dedans/dehors, les notions mêmes de propriété, de savoir, de répartition de la valeur. Nous ne sommes plus dans un monde où la culture de domination est gage de succès. »

Dans un tel contexte de complexité croissante, les effets des biais de décision peuvent être surmontés par une utilisation optimale de l'intelligence collective : « Cela donne de meilleurs résultats », note Olivier Sibony, directeur associé senior chez McKinsey, qui a conduit une étude sur 1 048 décisions prises au sein de grandes entreprises. « Celles prises par débat contradictoire ont clairement un meilleur retour sur investissement ! »

## La "productivité", un concept confus

La productivité est l'un des concepts clés de l'âge industriel classique. Chargé de mesurer le volume de travail effectué en un temps donné, ce concept est devenu de plus en plus confus au fur et à mesure que le travail changeait de nature. On peut mesurer facilement un nombre de pièces produites par ouvrier et par jour, mais comment mesurer la capacité d'agir face à des situations relationnelles, à des événements techniques (des pannes, par exemple) de les anticiper, d'en tirer des apprentissages ?

Comment mesurer la capacité de bâtir des coopérations pertinentes pour gérer ces situations, ces relations, ces événements ? Il serait préférable de bannir cette conception de la productivité.

Aujourd'hui, la performance attendue d'une entreprise pour rester dans la compétition doit intégrer bien d'autres dimensions que le volume, comme la qualité, la réactivité aux variations de la demande ou l'innovation. La performance est devenue une notion composite qui comporte de multiples dimensions.

La mesure du temps passé pour effectuer une tâche est désormais un indicateur bien pauvre, et souvent totalement inadapté ou pervers, pour expliquer réellement l'efficacité. Si l'on admet que celle-ci dépend surtout de la densité et de la qualité des relations entre les acteurs, on se heurte à un énorme problème : toutes ces dimensions ne sont pratiquement pas représentées dans les systèmes de gestion et de comptabilité des entreprises !

Ensuite, on a vu au cours des dernières décennies monter un autre problème : les résultats opérationnels des sites ou des unités (en termes de performance réelle en coûts, qualité, réactivité, etc.) et les résultats financiers sanctionnés par les marchés sont souvent, au moins dans le court terme, complètement dissociés.

« Le travail en quête de sens » Extrait - Sciences Humaines n° 210 décembre 2009

## Adhésion ou co-entreprise

Rien ne se crée ou se décide sans l'association, la consultation et la participation des salariés, clients et/ou fournisseurs.

## Performance

L'évaluation de la performance doit aussi intégrer le facteur humain avec la prise en compte d'indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail.



# Le capital humain : levier de performance ?

# ORGANISATION DU TRAVAIL

## Mots clés retenus

### L'IMPACT DE L'USAGE DES TIC\*

Quelques préconisations qui pourront faciliter l'intégration de nouvelles organisations et méthodes de travail dans l'entreprise :

- Faire entrer les hommes et l'organisation dans une culture du travail collaboratif ;
- Valoriser les fondamentaux : du bon usage, du bon sens... ;
- Modifier la relation des collaborateurs avec l'entreprise en repensant l'organisation et les modes de management ;
- Faire émerger une nouvelle Gouvernance d'entreprise, intégrant des critères éthiques.

*Etudes, « L'impact de l'usage des TIC sur la responsabilité sociale de l'entreprise »,  
www.influencia.net*

### DIAGNOSTIC PARTAGÉ

« Pas de stratégie efficace de réorganisation du travail en amont sans un diagnostic partagé des différents acteurs de l'entreprise : dirigeants, salariés, CHSCT, syndicats ... »

*lexpansion.com 10/12/2009*

### WCCQ - WORKING CONDITIONS AND CONTROL QUESTIONNAIRE

L'intérêt de cet outil est de poser un diagnostic non pas sur l'individu mais sur l'organisation et les contraintes qu'elle impose et celles également imposées par l'environnement économique.

*Liaisons sociales, janvier 2010*

### GOVERNANCE

Concept de « management » rebaptisé « gouvernance ».

Progrès pour impliquer davantage les salariés et les cadres dans les processus de décision.

Les entreprises vont devoir être capables de concilier des notions contradictoires : autonomie des salariés et travail en équipe, rationalité et affectivité, court terme et long terme, vision globale et action locale.

*FrancoScopie 2010*

### PLATE-FORME COLLABORATIVE

Espace de travail virtuel qui centralise tous les outils liés à la conduite d'un ou plusieurs projets et qui permet notamment : de travailler de façon collaborative, d'engager une concertation avec les collaborateurs et entreprises partenaires, de partager de façon sélective des informations, de favoriser l'émergence d'une intelligence collective, de valoriser le savoir détenu, de fédérer et de communiquer avec votre propre communauté professionnelle. Une plate-forme collaborative peut être plus ou moins élaborée : du simple espace collaboratif au réseau social d'entreprise proposant de nombreuses fonctionnalités.

*www.rezotour.com*

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Au sens de l'entreprise, le sentiment d'appartenance concerne l'adhésion partagée de ses salariés à ses objectifs, à ses méthodes ou modes de fonctionnement organisationnel mais aussi à ses valeurs.

*Blog m@rs-lab, « Le sentiment d'appartenance : gage de performance sociale »*

### DU TÉLÉTRAVAIL AU TRAVAIL MOBILE

La notion de télétravail englobe quatre différentes formes de travail : en réseau au sein de l'entreprise ou dans des locaux partagés, le nomadisme, à temps complet au domicile ou en alternance entre l'entreprise et le domicile.

*www.netpme.fr*

*\*Technologies de l'Information et de la Communication*

## Pour aller plus loin...

### Le Nouveau Monde Industriel

Pierre VELTZ, socioéconomiste et enseignant à l'IEP Paris.

*Editions Gallimard, 2008*

### Conduite du changement : concept-clés

David AUTISSIER,  
Isabelle VANDANGEON,  
Alain VAS

*Editions Dunod, 2010*

### Profession dirigeant : de la conception du changement à l'action

Gérard ROTH  
& Michal KURTYKA,

*Editions Dunod, 2007*

### Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés

Centre d'Analyse Stratégique,  
mai 2010

Accès à l'intégralité du rapport  
sur le site [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

### Liaisons Sociales Magazine

Mensuel dédié aux acteurs des  
ressources humaines

[www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)

### Entreprises & Carrières

Hebdomadaire pour suivre  
l'actualité du droit social et des  
relations collectives

[www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)

### CHSCT

[www.chsct.com](http://www.chsct.com)

## Hiérarchie

La génération Y a un mode de pensée naturellement horizontal. Elle questionne les décisions prises au-dessus d'elle, elle donne son avis, et affiche son désaccord. Les jeunes ont moins tendance que leurs aînés à considérer la hiérarchie ou l'organigramme comme l'alpha et l'oméga des rapports humains.

**CHRISTOPHE DESHAYES**

Auteur de Les vrais révolutionnaires du numérique

## « Le web 2.0 remet en cause le management »

La révolution numérique en cours, celle du web 2.0, n'est pas technologique mais sociale et culturelle. Elle reste encore largement incomprise des entreprises parce qu'elle remet en cause la hiérarchie et les modes de management.

(...)

**E & C :** Vous faites allusion aux pratiques d'entraide et de contribution, à l'œuvre dans les communautés numériques. Comment les entreprises pourraient-elles s'en inspirer ?

**C. D. :** En mettant en place des outils collaboratifs. Il ne s'agit pas des outils habituels, sur lesquels les gens travaillent déjà depuis longtemps avec un administrateur, des codes, des mots de passe, et qui supposent une communauté de travail décidée par un manager. Cette fois, il s'agit de faire émerger des réseaux sociaux qui n'existaient pas ou qui mériteraient d'être développés, et ce à partir des pratiques réelles de fonctionnement de l'entreprise. On sait très bien qu'une entreprise ne se résume pas à son organigramme, à ses processus ni à ses modes d'organisation. C'est souvent par des compétences non reconnues – connaître la bonne personne au bon endroit, par exemple – que les problèmes se résolvent. C'est ce que j'appelle l'effet machine à café : c'est complètement informel, non organisé, mais très efficace. Il y a donc un enjeu considérable à développer, dans le contexte de l'entreprise, ce type de communauté. Les entreprises n'ont pas suffisamment réfléchi à ce que cela implique et préfèrent aborder le sujet par les outils informatiques. Mais les gens ne collaborent que s'ils ont envie de le faire. Une communauté ne se manage pas.

**E & C :** Qu'en pensent les DRH ?

**C. D. :** Ce sont sans doute ceux qui freinent le plus, car ils ont bien compris tout ce que cela remet en cause. Le mode de fonctionnement d'une communauté numérique heurte toutes les représentations classiques du management de ces trente dernières années. Sur une communauté, j'expose un profil et je reçois des évaluations par mes pairs, comme les notes sur eBay. Si j'ai de bonnes évaluations, je suis considéré par le groupe comme quelqu'un à écouter. Dans l'entreprise, cela signifie que ce n'est plus la hiérarchie qui m'évalue mais mes pairs ! Et ce, dès l'exposition du profil : je me déclare compétent dans un domaine qui ne correspond pas forcément à mon poste. Cela remet en cause la représentation que l'on a de l'entreprise et de sa hiérarchie !

**E & C :** La communauté est-elle l'ennemi de l'organisation ?

**C. D. :** La communauté professionnelle est un mode d'organisation historique. On a tenté et presque réussi à l'éradiquer. Pour réduire les coûts, le "modèle" gestionnaire n'a pas voulu laisser ces communautés organiser leur travail elles-mêmes. L'actuel engouement pour les communautés s'explique certes par le web 2.0 et les réseaux sociaux, mais aussi par le constat des limites du "tout-processus". Ecoutez l'éloge actuel de l'agilité !

Les entreprises s'intéressent donc au travail collaboratif, une manière acceptable de parler de communautés. Elles pourront y gagner, mais ne soyons pas angéliques : le communautarisme, fût-il virtuel, reste un communautarisme. La communauté signifie de l'entraide pour ceux qui sont à l'intérieur. Elle inclut, mais elle exclut aussi tous ceux qui n'en font pas partie, et éventuellement les autres communautés qui sont en concurrence. Les communautés numériques ne recèlent donc pas que du positif. Pour en tirer tout le profit et ne pas en rencontrer trop tôt les effets pervers, les entreprises doivent prendre le temps d'y réfléchir et de travailler la question sérieusement.

Entreprise & Carrières n° 1001/1002 - du 11 au 24 mai 2010 - Extrait

## Travail collaboratif

Les entreprises ne peuvent plus reposer sur une division du travail, mais sur une addition des compétences et une synergie entre les collaborateurs.

### Outil collaboratif

Conférence web, agenda partagé, création de contenu à plusieurs en passant par des espaces collaboratifs virtuels, des wikis, blogs, réseaux sociaux et autres applications web 2.0. Les bénéfices sont multiples : meilleur partage et accès à l'information, amélioration de la diffusion de contenus, capitalisation de connaissances et enrichissement, gains de performance.



# Le capital humain : levier de performance ?

## MANAGEMENT

### Mots clés retenus

#### DIALOGUE INTERACTIF

Permet à tout collaborateur de communiquer directement avec sa direction via son Intranet, voire de manière publique (consultable par les autres salariés).

*www.lentreprise.com, 23/02/2010*

#### FREE SURFING

Entreprise qui encourage ses collaborateurs à accéder librement aux réseaux sociaux (type Facebook et autres forums de discussion) pour aller chercher d'autres manières de penser, des idées créatives.

*www.latoiledesrecruteurs.com, par Priscilla Franken, chiffres clés du 8 mars 2010*

#### SALARIÉS-INTERNAUTES

Nouveaux modes de management impliquant l'utilisation des nouvelles technologies.

4 profils-types :

- Technovillage (37 %) : prudents, ils considèrent le progrès numérique comme favorable à l'entreprise de taille humaine pour qu'elle s'affirme plus innovante et plus dynamique et que ce soit un levier de développement à l'international,
- Technocurieux (16 %) : salariés enthousiastes qui considèrent les technologies numériques comme « une chance d'ouverture » tant au niveau personnel que professionnel,
- Technoambitieux (27 %) : enthousiastes eux aussi, ils considèrent la high-tech d'abord comme une arme business de promotion personnelle,
- Technocitizens (20 %) : pas hostiles mais méfiants, l'entreprise numérique doit prouver son utilité sociale.

*www.latoiledesrecruteurs.com, par Priscilla Franken, chiffres clés du 8 mars 2010*

#### LEADERSHIP

Le manager doit avoir des convictions, savoir ce qu'il veut, surtout ne pas fuir. Il doit être à l'écoute, faire du coaching, et être un leader qui soutient et qui aide.

*www.pourseformer.fr, Dominique Perez, mai 2009*

#### MANAGER DE PROXIMITÉ

Communication, exemplarité, transparence : les managers doivent être plus que jamais aux côtés de leurs troupes.

*La Tribune 19/04/2010*

Les entreprises doivent « réaffirmer les compétences de décision et pas uniquement d'exécution du manager de proximité ».

*Aef.info dépêche n°127586 17/02/10*

#### CROWD KNOWLEDGE

Organisation d'un système d'entraide professionnelle entre tous les salariés, pour qu'ils partagent leurs expériences et leur savoir-faire via un intranet.

*www.lentreprise.com, 23/02/2010*

#### LE QE MIEUX QUE LE QI ?

Le QI ne suffit plus à lui seul. Le manager va devoir également utiliser son quotient émotionnel (QE). Faire preuve d'intelligence émotionnelle consiste à « gérer ses sentiments de manière à les exprimer de façon appropriée et efficace afin de permettre aux autres de collaborer harmonieusement aux objectifs communs ».

*www.journaldunet.com, Daniel Goleman*

### Pour aller plus loin...

#### Au-delà de la souffrance au travail, clés pour un autre management

Olivier TIRMARCHE,  
Editions Odile Jacob, 2010

#### Les vrais révolutionnaires du numérique

Michel BERRY et  
Christophe DESHAYES  
Editions Autrement, 2010 – [www.revolutionnairesdunumerique.com](http://www.revolutionnairesdunumerique.com)

#### Le Manager « top » performant !

Alain LABRUFFE,  
Editions AFNOR, 2009

#### Documental.com

Observatoire présidé par  
Christophe DESHAYES.  
Il apporte aux entreprises des clés de lecture pour les aider à réfléchir sur les évolutions des TIC et leurs usages.  
[www.documental.com](http://www.documental.com)

#### Courrier cadres

Site internet couvrant l'actualité sociale et économique à destination des cadres  
[www.courriercadres.com](http://www.courriercadres.com)

#### Outil de veille et de recherche

pour le manager  
[www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Usinenouvelle.com le 08 octobre 2009

# Quand l'entreprise ménage la vie privée

Par Nathalie TRAN

Les entreprises qui s'intéressent au **bien-être** de leurs salariés et favorisent la parentalité misent sur une relation gagnant-gagnant. Un mouvement encore récent, voué néanmoins à se développer.

A l'expiration de son congé parental, le 2 novembre, Anne-Sophie Brelivet-Camus reprendra le travail à mi-temps la première semaine, de façon à s'adapter en douceur à son nouveau rythme de vie. Elle était en congé maternité quand elle a eu « l'agréable surprise » d'apprendre qu'Alstom Transport, la société pour laquelle elle travaille depuis maintenant trois ans, avait signé le 10 juillet un accord avec les partenaires sociaux sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. L'allongement d'une semaine du congé maternité, suivie d'une semaine de reprise d'activité à mi-temps, et la prise en charge des cotisations salariales et patronales pour les retraités pendant le congé parental, font partie des mesures dont elle profite.

« Je pense que ça va mieux se passer que lors de ma première grossesse, les conditions de travail devraient être plus souples. » Les pères n'ont pas été oubliés, l'accord prévoit la prise en charge intégrale du congé paternité, jusque-là limité au plafond de la sécurité sociale. La direction estime entre 200 et 300 le nombre de pères susceptibles de demander ce congé. Pour Jean-Michel Charlard, le DRH France, la signature de cet

accord est un pas décisif. L'objectif est d'« entraîner une évolution culturelle du management. Il faut que lorsqu'une salariée part en congé maternité, ce soit perçu comme une bonne nouvelle par sa hiérarchie ». Une révolution qui ne peut, en effet, s'opérer que par une sensibilisation des managers, pas toujours ravis d'avoir à gérer les absences...

## MOTIVER LES SALARIÉS ET ACCROÎTRE LA PERFORMANCE

Alstom est l'une des 120 premières entreprises à avoir signé la charte de la **parentalité**, depuis le 21 avril 2008, et à s'être engagées à mettre en place des actions pour aider leurs collaborateurs parents à « mieux vivre et mieux travailler ». Une question importante pour 97 % d'entre eux, selon le baromètre de L'Observatoire de la parentalité, mais rarement prise en compte par les entreprises : 72 % des salariés affirment que leur employeur ne fait pas grand-chose pour les aider.

Pourtant, des mesures toutes simples peuvent améliorer la vie des collaborateurs qui ont des enfants. Il suffit d'empêcher que les réunions ne commencent avant 9 h 30 le matin et pas après 17 h 30 le soir, comme cela a été négocié chez PSA ou Coca-Cola France. Le premier embouteilleur français a par ailleurs institué des jours de RTT communs à tous,

notamment pendant les fêtes de Noël. Mais la mesure la plus appréciée par les salariés dans l'enquête de satisfaction interne est la possibilité pour les femmes enceintes d'opter pour le télétravail pendant la grossesse à raison de 2 jours par semaine. Coca-Cola France, qui s'enorgueillit d'être passé de la 17<sup>e</sup> à la 5<sup>e</sup> place du palmarès Best Place to Work entre 2007 et 2009, réfléchit même à la possibilité d'utiliser plus largement le télétravail. Un sujet que les entreprises abordent avec beaucoup de réticences, d'autant qu'il ne concerne que le tertiaire. Les bons élèves comme Alcatel-Lucent, dont 1 salarié sur 7 travaille à domicile jusqu'à deux jours par semaine, restent rares : seuls 58 % des signataires de la charte de la parentalité y ont recours.

Pour les entreprises qui ont négocié des accords facilitant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'intérêt est évident : 100 % d'entre elles estiment que cela « améliore la **performance** de l'entreprise ». Le premier objectif est de motiver (100 %), mais aussi de réduire le nombre de démissions (79 %) et de permettre aux femmes d'accéder plus aisément à des fonctions dirigeantes

(87 %). Un bon moyen aussi de gérer leur marque employeur. « Cela permet d'attirer des gens qui n'auraient pas forcément postulé », reconnaît Claire Sillam, la DRH de Coca-Cola France. Le tout est de franchir le pas.

« La première fois qu'une collaboratrice a demandé un 4/5<sup>e</sup>, cela m'a paru incongru, se souvient Olivier Boileau, le PDG du cabinet de chasseur de têtes Taste RH, signataire de la charte depuis octobre 2008. Aujourd'hui, la moitié des consultants du cabinet travaillent en 4/5<sup>e</sup>. Quand elles sont là, elles sont totalement concentrées et beaucoup plus efficaces. »

Pour Jérôme Ballarin, le directeur de l'Observatoire de la parentalité, la prise en compte du bien-être des salariés va continuer à se développer sous l'impulsion de ceux qui ont aujourd'hui entre 18 et 30 ans, plus que jamais en quête d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Si elles veulent attirer et conserver les talents, elles n'auront d'autre choix que de s'adapter à leurs attentes.



### Mieux vivre et mieux travailler

Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Quand l'entreprise ménage la vie privée, elle facilite l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et améliore la performance de l'entreprise.

### Bien-être et performance

Résultats d'études selon lesquelles « les firmes attentives au bien-être de leurs collaborateurs ont des performances économiques plus élevées et plus durables ». Des salariés bien dans leur peau sont plus motivés et plus efficaces dans leur travail. Ils sont aussi plus solidaires de leur entreprise dans les phases de grands projets ou de turbulences.



# Le capital humain : levier de performance ?

# EPANOUISSEMENT PERSONNEL

## Mots clés retenus

### LIEUX DE VIE AU TRAVAIL

Espaces quotidiens partagés, lieux informels situés à côté des espaces de travail (machine à café, pas de porte pour les fumeurs ...) qui servent de lieu d'échanges d'informations, et aussi de régulation des éventuelles tensions qui peuvent survenir ici et là.

*Courrier Cadres, mars 2010*

### BUREAUX NOMADES

L'organisation de l'entreprise en mode projet conduit à créer des espaces dédiés à des équipes. Les collaborateurs changent de bureau au gré des projets. Résultat : ils travaillent de manière plus interactive et plus efficace dans ces espaces projets dédiés.

*La Tribune 10/05/10*

### GREAT WORKPLACE

Entreprise où les salariés font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues. Définition qui repose sur l'idée que la qualité d'un lieu de travail peut se mesurer au travers de trois modes de relations liés entre eux : relation entre salariés et dirigeants, relation entre salariés et travail, relation entre les salariés eux-mêmes.

[www.greatplacetowork.fr](http://www.greatplacetowork.fr)

### BIEN-ÊTRE ET ENGAGEMENT

Le bien-être au travail est une source d'engagement des salariés. Il a une incidence directe sur leur efficacité.

[www.lepoint.fr](http://www.lepoint.fr) 18/03/10

### MOTIVATION

Les entreprises doivent redonner de l'autonomie à leurs salariés pour qu'ils définissent eux-mêmes les points d'amélioration. Leur rendre des marges de manœuvre pour organiser le travail permet de les valoriser et de les remotiver.

*Enjeux Les Echos, juin 2010*

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Pour l'individu, le sentiment d'appartenance se définit comme le fait de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe ou d'un ensemble social.

*Blog m@rs-lab, « Le sentiment d'appartenance : gage de performance sociale »*

## Pour aller plus loin...

### S'épanouir au travail, c'est possible !

Pierre-Eric SUTTER  
Editions Ellipse 2010

### Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux

Yves CLOT  
Editions La Découverte, Collection  
« Cahiers libres » 2010

### Mieux vivre au travail

Alain LABRUFFE  
AFNOR 2010

### 7e Semaine pour la qualité de vie au travail du 17 au 25 juin 2010

Améliorer les conditions de travail : un facteur d'innovation et de performance  
[www.qualitedevieautravail.org](http://www.qualitedevieautravail.org)

### Travail & Changement (Anact)

Bimestriel sur un thème relatif au travail et à son organisation (gestion des âges, santé et prévention des risques, compétences ...)

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Préventique Sécurité

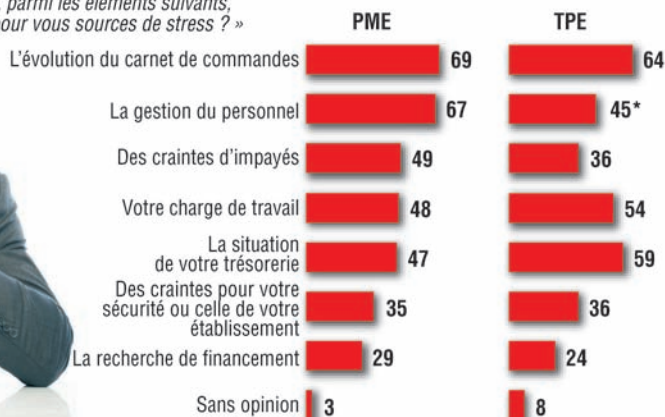
Revue bimestrielle sur la santé et sécurité au travail  
[www.preventique.org](http://www.preventique.org)

## Les Echos 27/5/2010

### Les principales sources de stress des dirigeants de petites entreprises

En %

« Dans le cadre de votre travail, parmi les éléments suivants, quels sont tous ceux qui sont pour vous sources de stress ? »



« Les Echos » / Sources : TNS Sofres-Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables / Photo : Photononstop

\* TPE avec salariés

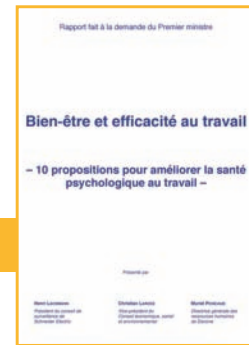
Selon 72 % des dirigeants interrogés, la situation économique et sociale a tendance à se dégrader.

# Le capital humain : levier de performance ?

## Rapport fait à la demande du Premier ministre

« Bien-être et efficacité au travail », présenté par

Henri LACHMANN, Président du conseil de surveillance de SCNEIDER ELECTRIC  
Christian LAROSE, Vice-président du Conseil économique, social et environnemental  
Muriel PENICAUD, Directrice générale des ressources humaines de DANONE



### Quelles sont les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique du rapport « Bien-être et efficacité au travail » qui vient d'être présenté au Premier ministre ?

#### 1 - L'implication de la direction générale et du conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

L'objectif est de responsabiliser davantage l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Pour garantir l'effectivité de cette démarche, nous encourageons les entreprises à :

- sensibiliser et impliquer le conseil d'administration,
- compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants,
- affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés,
- valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance,
- définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting.

#### 2 - La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

Pour réinvestir sur la proximité du management, les entreprises peuvent explorer plusieurs pistes :

- atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations, chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique,
- réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité. Il doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

#### 3 - Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

Si les salariés constituent la ressource stratégique de l'entreprise, ils doivent pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives. Cela suppose de :

- généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles,
- systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des process (notamment les ERP7) et dans les métiers les plus répétitifs et contraints,
- systématiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n+2 et à un responsable de ressources humaines.

#### 4 - Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé : le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

Il est prioritaire de recréer de la régulation sociale sur les sujets de santé au travail en relançant la négociation :

- au niveau de la branche, en négociant sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier,
- les entreprises de plus de 50 salariés devraient prévoir un bilan et un plan d'action annuels sur le sujet des risques psychosociaux, qui permettrait de nourrir le programme de prévention,
- les branches professionnelles pourraient par ailleurs être investies d'une mission particulière de soutien à la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises (TPE).

Au sein de l'entreprise, le CHSCT demeure trop en retrait. Pour qu'il puisse exercer pleinement ses missions, les dispositions du Code du travail pourraient être modifiées afin de :

- Renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique,
- Donner une nouvelle légitimité au CHSCT,
- Clarifier la répartition de ses compétences avec les autres institutions représentatives du personnel,
- Adapter ses moyens aux enjeux de la mission.



### **5 - La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition de développement du bien-être en entreprise.**

Il n'existe pas d'outil unique pour établir un diagnostic : la démarche doit être adaptée le plus concrètement possible aux problématiques propres à chaque entreprise. Les outils utilisés doivent être suffisamment simples pour se traduire en plans d'actions.

Il faut pour cela :

- élaborer un diagnostic objectif et discuté par l'ensemble des parties prenantes,
- adapter la gamme d'outils disponibles sur la base du constat partagé,
- inscrire les évaluations dans la durée,
- utiliser des méthodes suffisamment simples pour induire des plans d'actions,
- privilégier les fiches-actions pour les petites et moyennes entreprises.

### **6 - Préparer et former les managers au rôle de manager : affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.**

La première exigence est donc d'intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers : d'ici trois ans, les diplômés de titre I ou II délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs devraient tous inclure obligatoirement un module de formation à la responsabilité sociale et au management d'équipes.

Les entreprises devraient :

- Investir plus fortement dans des programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux,
- Accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation.

### **7 - Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.**

Les entreprises peuvent développer le collectif de différentes façons :

- par des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail,
- par la valorisation collective de la performance.

### **8 - Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements : tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.**

Nous recommandons aux entreprises de :

- faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain,
- enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.

### **9 - La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.**

Les entreprises doivent veiller à ne pas transférer les risques psychosociaux sur leurs fournisseurs. Nous recommandons notamment :

- d'intégrer l'impact humain chez les fournisseurs dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques,
- de mettre en place des chartes exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

### **10 - Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.**

La détection et l'accompagnement efficace des situations de stress sont un complément indispensable à l'ensemble des préconisations formulées précédemment. Cela implique de :

- sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail,
- s'appuyer sur les services de santé au travail,
- redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail.

Pour en savoir plus : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/>



## Information Entreprises

Comment obtenir une liste de prospects ciblés ? Comment actualiser, enrichir ou étendre votre base de données dans votre secteur d'activité ou sur un périmètre géographique précis ?

La CCI de la Vendée met à votre disposition :

- Un fichier de plus de 21 000 établissements mis à jour quotidiennement
- Un annuaire régional des entreprises des Pays de La Loire (plus de 107 000 entreprises)
- Un annuaire des entreprises de France (AEF) : 2,2 millions d'entreprises
- Une sélection d'articles sur les entreprises vendéennes

Contact :

**Information Economique :**

02 51 45 32 45  
cie@vendee.cci.fr

**Information Entreprises :**

02 51 45 32 45  
fichier.entreprise@vendee.cci.fr

## Information Economique

**Une information toujours disponible :**

- Un marché, un secteur précis pour lesquels peut être assuré un sourcing
- L'environnement économique local
- Les foires et salons locaux, nationaux et internationaux.

**Un suivi de l'actualité économique :**

La CCI vous propose ses Lettres d'information

- **Lu pour vous cette semaine** : une synthèse de l'actualité locale des entreprises et des territoires vendéens
- **Pl@net** : revue de presse sur l'actualité du tourisme en Vendée et Pays de La Loire
- **Grenelle, Plan de soutien** : lettres d'information sur l'actualité

Contact :

**Information Economique :**

02 51 45 32 45  
cie@vendee.cci.fr



16, rue Olivier de Clisson  
85 000 La Roche sur Yon