

Simplifier !

La rentrée sociale 2015 affiche ses ambitions sous le signe de la simplification en envisageant la révision du Code du Travail, passé de 300 grammes et 600 articles en 1974 à 1,4 kilos et 8000 articles aujourd'hui. Les rapports de tous bords préconisent un régime limitant le caractère impératif de la loi à quelques règles d'ordre public social pour donner la main aux branches en charge de mener des négociations conventionnelles. Les organisations syndicales expriment de la réticence pouvant aller jusqu'à la défiance par rapport à la démarche. Elles veulent des garanties pour ne pas se trouver entraînées dans une course au moins disant social.

Mon petit doigt me dit que la simplification... N'est pas une entreprise simple !

A l'heure où Pôle Emploi rejette un dossier d'indemnisation parce qu'en lieu et place d'un "0", un employeur laisse un blanc, simplifier pourrait relever du challenge. Un challenge simple (lui aussi) et humain : remplacer la défiance par la confiance.

Concrètement, cela signifie arrêter de rédiger des textes dont l'objectif essentiel est d'éviter d'être contourné. Cela mène invariablement à la mise en place de dispositifs qui sont complexes, voire inapplicables... Sans pour autant être infaillibles !

Cela signifie également, accepter de s'emparer des divergences au moment de la négociation plutôt que de noyer le poisson en ajoutant trois points de nuance répartis sur deux mots. Cela ne fait qu'ouvrir des boulevards à l'ambiguïté et à l'interprétation. Il est question de courage et de capacité des parties prenantes à se décentrer pour sortir du dogmatisme et se focaliser sur l'intérêt commun. Ce qui sous-entend démontrer de la confiance en la capacité de l'autre à faire de même.

Plus de ce qui ne marche pas ne marche pas plus.

Simplifier revient donc à admettre ses erreurs et envisager la remise en question de ses choix antérieurs. Pour le coup, la confiance se situe à un autre niveau. Il ne s'agit plus de l'autre, mais de soi, de sa posture et de sa légitimité dans son propre rôle. Il s'agit d'assumer les choix passés sans vaciller et reconnaître que le Code du Travail, malgré son embonpoint, n'empêche ni le travail au noir, ni les licenciements abusifs, ni les conditions de travail déplorables, ni aucune des réjouissances de ce type, dès lors qu'un employeur est sans scrupule. Mais combien y a-t-il d'employeurs voyous ? Cela justifie-t-il 1,4 kilo de lois ?

L'exemple du vote chez Smart sur la sécurité de l'emploi en contrepartie d'une augmentation du temps de travail pourrait être l'un des signaux faibles d'une transformation qui s'amorce. Aux positions dogmatiques dénonçant le chantage, 56% des salariés ont répondu qu'il était plus important de préserver le travail que les acquis. Il ne s'agit certes que d'une première étape et elle provoque la polémique. Mais les transformations suscitent le débat. Et la question de la légitimité de ceux qui ont le pouvoir de les arbitrer fait partie du sujet. Souhaitons que les organisations représentatives de tous bords soient à la hauteur des enjeux en s'inscrivant dans une vision collective de long terme permettant à notre cadre législatif de coller aux réalités du 21^e siècle. Ce serait tellement plus simple !

Véronique Thiel

LA TRANSFORMATION ET LE CHANGEMENT

Les entreprises allergiques au changement

Si l'unanimité semble régner autour de l'idée d'innovation, sa mise en œuvre apparaît plus trébuchante. Une des explications à ce phénomène serait le conflit d'engagement entre le présent et le futur. Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey, deux chercheurs américains, ont consacré leur ouvrage "Immunity to change" à ce sujet.

En substance, l'explication est la suivante : l'objectif de changement, même important pour nous, n'est pas atteint parce que nous avons des engagements conflictuels qui nous empêchent de l'atteindre, et que ces engagements résultent d'hypothèses que nous faisons sur quelque chose qui est tout aussi important pour nous. Au quotidien, dans l'entreprise, cela signifie qu'il faut assurer le présent (défendre sa position et satisfaire ses clients sur des marchés actuels) et préparer l'avenir (créer de futurs marchés). Innover nécessite un certain nombre d'engagements, comme par exemple développer un projet consommateur de ressources sur lequel on n'a pas de visibilité immédiate en termes de rentabilité.

Le manque d'innovation ne résulte donc pas d'une mauvaise volonté, d'une résistance au changement ou d'un problème de mise en œuvre, mais de milliers de micro-décisions des acteurs individuels au quotidien qui s'agrègent au final en un résultat non souhaité, porteur d'effets pervers. Dans la recherche de solutions, il est donc primordial de considérer ce qui motive ces choix afin de pouvoir les orienter dans le sens souhaité par l'organisation.

Source : <http://ow.ly/SjSAT>

ÉQUITÉ DES POLITIQUES RH

Marque employeur et rémunération

Le salaire reste le critère numéro un de l'attractivité des entreprises. Une étude de Towers Watson au printemps dernier l'a une nouvelle fois confirmé : Pour 35 % des salariés en France, le salaire est le premier facteur d'attractivité. C'est aussi un élément clé de la fidélisation : 54% des collaborateurs déclarent que le salaire est leur premier critère pour rester ou quitter une entreprise.

Les employeurs qui se distinguent offrent des packages au sein desquels les parts variables, la participation ou l'intéressement occupent une place de choix, mettant de fait, une emphase particulière sur leur calcul et les critères utilisés. CapiFrance, réseau immobilier d'agents mandataires, propose une rétrocession de commissions entre 70% et 98% quand les réseaux classiques sont tous alignés entre 30% et 40%.

Il en va des rémunérations comme des produits : Il faut se singulariser. C'est ce qu'a fait Airbus en 2014 avec des augmentations salariales de 3,4%. Mais la différenciation se fait aussi par le bien-être au travail. Un package de rémunération attractif se doit d'intégrer des avantages divers. À ce titre, L'Oréal propose 150 berceaux répartis dans les 11 crèches du groupe avec un objectif affiché de fidélisation des collaborateurs.

Dernière étape : faire savoir, communiquer. La transparence n'est pas encore le standard en matière de rémunération. Fond et forme ont néanmoins tous deux leur importance. Sans doute est-ce là le prochain sujet d'amélioration en matière de marketing RH !

Source : <http://ow.ly/SjY2Q>

DÉVELOPPEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

Le leader dont rêvent les cadres

A la demande d'Alstom Transports, Valérie Petit, enseignante chercheur à l'Edhec, a interrogé un millier de cadres et cadres dirigeants au sujet de leurs leaders. Il en ressort une évaluation sévère.

Le "management à la française" présente trois grandes lacunes aux yeux des participants : le laisser-faire, le manque de conscience de soi et le management par exception. A l'inverse, les attentes des collaborateurs mériteraient quelques ajustements puisque les critères de leadership cités le plus fréquemment sont "vision, charisme et motivation", plaçant de facto le manager en position de super-héro.

La réalité des entreprises aujourd'hui est la nécessité de transformer leurs modèles et donc de développer des leaders démontrant de la considération, de l'écoute, des capacités à porter une mission collective et

à encourager à penser différemment. Et cela vaut pour les entreprises de tous secteurs, toutes tailles et tout âge.

Source : <http://ow.ly/SjRwd>

AU FIL DE LA VEILLE

Le prélèvement à la source, futur casse-tête de DRH ?

La question de l'intégration ou non du quotient familial dans le calcul du futur prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu est aujourd'hui ouverte. En cas de réponse positive, cela impliquerait une adaptation des logiciels de paie, incapables à ce jour de réaliser un calcul de ce type, ni même d'accueillir ce type de paramétrage. L'hypothèse de cette intégration semble la plus probable et la plus pertinente à ce jour.

Ceci risque donc de compliquer la gestion des paies et d'en alourdir le coût. Mais certaines questions pourraient impacter profondément les relations sociales : Faudra-t-il faire figurer la situation familiale et le nombre d'enfants sur le bulletin de paie ? Comment faire lorsqu'un salarié contestera le montant de l'impôt prélevé ? L'ANDRH pointe un risque d'altération des relations de travail induit par ces questions, au même titre que leurs conséquences salariales : « Le prélèvement supplémentaire impacterait le salaire net à la baisse, qui est aujourd'hui la valeur de référence lors des négociations ». Un changement qui semble à minima se heurter au phénomène d'allergie évoqué plus haut et qui, de toute évidence va nécessiter préparation et négociations !

Source : <http://ow.ly/SjUNi>

Revue de presse : Julie Husser

Crédit photo : Michel Christen.