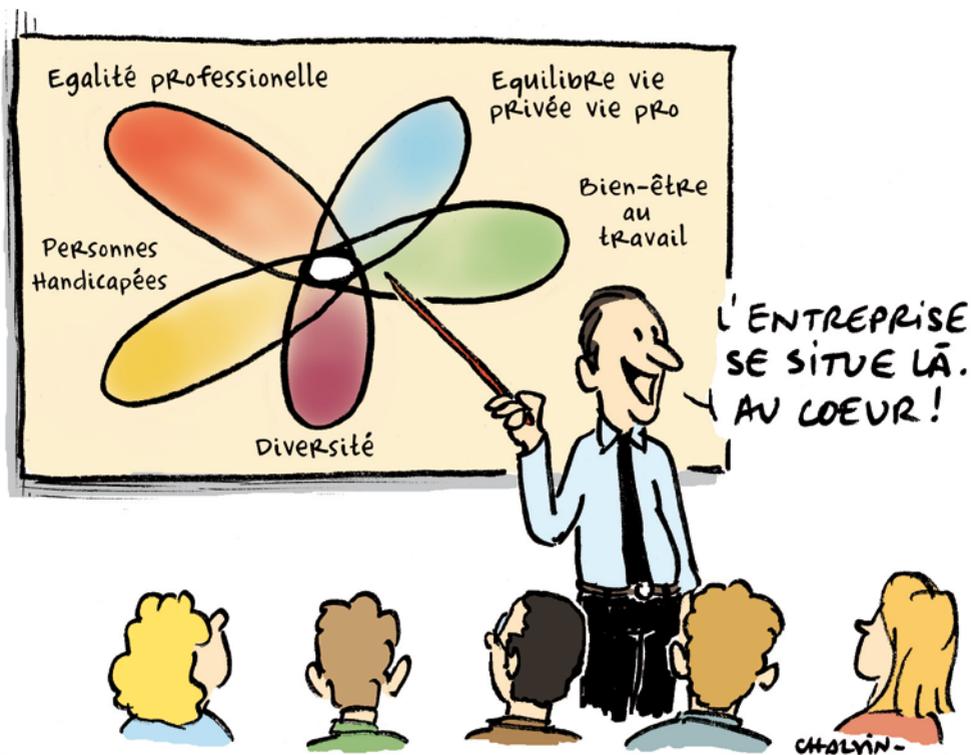


RESSOURCES
HUMAINES

vers un

nouveau contrat social



Être RH
aujourd'hui
la nouvelle
donne

> 06

Le bien-être
au travail,
une condition
d'efficacité

> 16

L'avenir passe
par l'égalité
homme/femme

> 22

La diversité,
une question
d'équité
managériale

> 26

Octobre 2012

groupe
chequedejeuner

Liaisons
sociales
magazine

LA FONCTION RH CHANGE... ABORDEZ CES ÉVOLUTIONS AVEC SÉRÉNITÉ



Votre fonction RH change et devient de plus en plus stratégique. Accompagner la politique managériale de l'entreprise, participer à l'efficacité du management, assurer un bon climat social, améliorer les processus de gestion... Autant de problématiques qu'il est nécessaire d'aborder différemment.

C'est pour cette raison que le Groupe Chèque Déjeuner, partenaire des DRH depuis plus de 45 ans, vous propose une gamme de solutions qui s'adaptent avec efficacité à vos besoins et à ceux de vos collaborateurs.



Chèque Déjeuner, l'avantage social plébiscité par les salariés, qui vous aide à recruter et à fidéliser.



Chèque Domicile, pour vous accompagner dans votre politique RH : égalité professionnelle hommes/femmes, handicap, ...



Chèque TERRA BIEN-ETRE, un coup de pouce original à votre politique de management du bien-être au travail.



IdeaStim, pour vous accompagner efficacement dans la conduite du changement.

Pour plus d'informations,
connectez-vous sur :

cheque-up.fr

Un outil de diagnostic en ligne du Groupe Chèque Déjeuner.



Le Groupe Chèque Déjeuner est partenaire de l' **ANDRH**

groupe
chequedejeuner



Catherine
COUPET

Directrice
du Pôle Bien-être
et Performance
du Groupe
Chèque Déjeuner

L'homme est la première richesse de l'entreprise. Depuis près de 50 ans, cette réalité est au cœur du développement du Groupe Chèque Déjeuner.

Elle est d'ailleurs inscrite dans la gouvernance même de l'entreprise qui s'est construite autour des valeurs coopératives selon le principe cardinal « une personne = une voix ».

Aujourd'hui n° 3 mondial sur le marché des titres de paiement et des cartes de service, le Groupe a su préserver sa dimension humaine et a réaffirmé, à chaque étape de son développement, le caractère indissociable de la performance économique et de l'innovation sociale. Cette conviction trouve naturellement sa traduction dans la politique des ressources humaines du Groupe Chèque Déjeuner, qui s'est engagé très tôt sur des sujets tels que la réduction du temps de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la parité homme/femme. Dans ce même esprit, le Groupe a signé en 2010 la Charte de la Diversité et a formalisé récemment son positionnement historique en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

“

À travers les nouveaux enjeux de la fonction RH se trouvent réaffirmés le caractère indissociable de la performance économique et de l'innovation sociale.

”

naturellement comme un partenaire social de l'entreprise. À travers la gamme de titres de paiement et les savoir-faire que nous avons développés, nous proposons aux directions des ressources humaines autant d'outils pour améliorer le climat social, apporter un supplément de reconnaissance aux salariés tout en contribuant à leur bien-être et à leur développement personnel. En cela, le Groupe Chèque Déjeuner intervient au cœur même des nouveaux enjeux qui mobilisent aujourd'hui la fonction RH : développer la marque employeur, fidéliser les talents, assurer la cohésion d'équipes de plus en plus diversifiées et garantir le meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Militants par nature, solidaires par vocation, nous revendiquons la pleine cohérence entre nos valeurs et nos métiers et nous nous présentons

À travers la publication de ce livret, nous souhaitons nourrir la réflexion sur ces nouveaux enjeux qui constituent, nous en avons la conviction, autant de leviers de développement et de réussite économique. ■

> 06

L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH

L'intelligence RH redécouvre l'humain

Revenue des outrances de la financiarisation, l'entreprise reprend peu à peu conscience de la valeur de son capital humain et de la nécessité d'allier l'innovation sociale à la performance.

> 10

SALARIÉS : UN NOUVEAU REGARD SUR L'ENTREPRISE

La culture du « donnant-donnant » s'installe chez les salariés

Inquiets pour leur avenir et réfractaires aux fausses promesses, les salariés exigent désormais des garanties en contrepartie de leur engagement dans l'entreprise.

> 14

CHIFFRES CLÉS

Les enjeux RH majeurs des entreprises

Les enjeux

> 16

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Travailler mieux pour gagner plus

L'explosion des risques psychosociaux a conduit l'entreprise à redécouvrir un principe longtemps négligé, selon lequel la performance passe avant tout par le bien-être des salariés.

> 19

ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE

Le fragile équilibre entre l'entreprise et la vie privée

Avec la portabilité, les salariés ont pris l'habitude de travailler pendant leur temps libre. Pour les entreprises, le retour de bâton peut être douloureux sur le plan juridique.



> 22

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

La femme est bien l'avenir de l'entreprise...

Performance, qualité de vie au travail, climat social... En dépit d'un bilan encore modeste, la mobilisation sur l'égalité professionnelle va bien au-delà d'un simple enjeu catégoriel.

> 26

GESTION DE LA DIVERSITÉ

La diversité ou le retour vers un management individualisé

Depuis une dizaine d'années, les ressources humaines se sont converties à la diversité. Mais bien des entreprises peinent encore à saisir les enjeux réels de ce concept flou et mouvant...

> 30

LE HANDICAP

Le handicap, un levier d'innovation RH

Au-delà de la réponse à l'obligation légale, l'emploi des personnes handicapées est devenu un véritable terrain d'expérimentation sur l'ensemble de la chaîne RH.

> 34

POUR EN SAVOIR PLUS

L'intelligence RH

redécouvre l'humain

Revenue des outrances de la financiarisation, l'entreprise reprend peu à peu conscience de la valeur de son capital humain et de la nécessité d'allier l'innovation sociale à la performance.

« **L**es deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes », affirmait, paraît-il, Henry Ford. Un siècle et quelques crises plus tard, il semble que cette analyse, avancée par le père du *welfare capitalism*, soit de nouveau d'actualité... Alors que l'incertitude économique est à son comble et que le mal-être dans l'entreprise a atteint des sommets, l'idée que la résolution de la crise actuelle passe par la réconciliation entre la compétitivité et l'innovation sociale fait à nouveau son chemin. Après avoir suivi, souvent aveuglément, les exigences de leur actionnariat, les entreprises redécouvrent la valeur de leur capital humain et le principe selon lequel la performance ne se mesure pas seulement à l'aune du compte de résultat, mais aussi au bien-être des salariés. « *Occupez-vous de vos équipes, le chiffre d'affaires viendra*



après ! », lance Pascal Gayraud, le PDG de Metro. Si le « patron rebelle », tel qu'il se définit lui-même, du groupe de distribution aime à cultiver sa différence, son injonction entre en résonance avec un discours de plus en plus répandu dans les milieux RH.

Retour au principe de réciprocité

Loin d'être philanthropique, cette préoccupation s'appuie sur un principe de bon sens, résumé par Jean-Christophe Sciberras, président de l'ANDRH :

« Une entreprise qui veut se développer et rester indépendante doit pouvoir s'appuyer sur des gens qui donnent le meilleur d'eux-mêmes. En contrepartie, la mission du responsable RH est de leur offrir la reconnaissance, de leur assurer les meilleures conditions de travail et de donner du sens à leur engagement. L'innovation sociale est donc un enjeu majeur. Il appartient au DRH de faire des propositions, de convaincre et d'accompagner les managers dans ces démarches. »

La prise en compte du facteur humain est d'autant plus incontournable que les salariés eux-mêmes, notamment les plus jeunes et les plus diplômés, souvent présentés sous les traits de la « génération Y », exigent désormais des garanties sur les engagements de leur futur



Une entreprise qui veut se développer et rester indépendante doit pouvoir s'appuyer sur des gens qui donnent le meilleur d'eux-mêmes.



employeur et ont entraîné les DRH sur le terrain d'une véritable relation client (voir article p. 10). Attirer et fidéliser les meilleurs talents, maintenir l'implication des collaborateurs, stimuler leur créativité : telle est l'une des priorités quotidiennes des services RH, par ailleurs eux-mêmes touchés de plein fouet par la réduction des coûts et des effectifs... Si la marge de manœuvre en matière de politique de rémunération est plus que limitée, les entreprises recourent de plus en plus à d'autres modes de compensation comme l'épargne salariale, les services aux salariés ou encore l'utilisation de titres de paiement. Ces dernières années, la demande croissante a, par exemple, conduit le groupe Chèque Déjeuner à élargir sa gamme de produits.

Il commence même à être sollicité par les DRH sur un service spécifique de motivation et de fidélisation, IdeaStim, jusqu'ici plutôt destiné aux réseaux commerciaux et à la stimulation des forces de vente.

Le coup d'aiguillon du législateur

Mais au-delà de ces contreparties matérielles, les entreprises s'attachent également à présenter un visage plus humain en s'avançant sur le terrain de l'éthique, du bien-être, de la diversité, du respect de l'environnement... Il est vrai que le législateur les y a aussi fortement incitées : loi sur la non-discrimination, obligation d'emploi des personnes handicapées, disposition sur l'emploi des seniors et sur l'emploi des jeunes, durcissement annoncé de la loi sur l'égalité professionnelle... sans parler de la dimension médiatique et pénale prise par l'affaire France Télécom qui replace régulièrement au cœur du débat la question des risques psychosociaux. Au quotidien, cette accumulation d'obligations légales complexifie singulièrement la mission des DRH, mais elle n'est pas sans vertu, selon Jean-Christophe Sciberras. « Pour contraignant qu'il soit, le principe des sanctions financières et des bonus/malus est indissociable d'une société de droit : ce qui compte c'est la stabilité des règles. » Annick Cohen-Haegel, manager du Pôle RH du groupe de formation professionnelle Cegos, voit un autre avantage à cette pression légale. « Elle a apporté aux DRH un surcroît de légitimité sur certains sujets stratégiques et leur a donné davantage de poids vis-à-vis des instances dirigeantes et des directions financières. » (voir interview p. 8). ■ ■ ■

La RSE s'invite dans les ressources humaines

Aux effets de la loi viennent s'ajouter ceux de la *soft law*, c'est-à-dire de la vigilance accrue exercée par les organismes internationaux, les associations, les ONG, les médias et le marché lui-même, qui scrutent l'attitude des entreprises et les obligent à prendre la mesure de leur responsabilité sur le corps social (et environnemental). « *L'entreprise ne peut plus rester à l'écart des débats de société*, explique François Fatoux, délégué général de l'Observatoire sur la

responsabilité sociétale de l'entreprise (ORSE). *Elle ne peut plus faire abstraction des équilibres mondiaux, de son impact environnemental, de la situation sociale de ses salariés et, plus globalement d'évolutions dont elle est un acteur clé et qui la touchent directement. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est indiscutablement devenue un sujet stratégique.* »

Souvent portée par les investisseurs et les grands donneurs d'ordres, elle a fait irruption « par le haut » dans la sphère RH, contrainte d'agir au-delà de ses prérogatives habituelles et de revisiter ses

3 QUESTIONS À...

Annick Cohen-Haegel,
manager du Pôle RH du groupe
de formation professionnelle Cegos



En juin 2012, l'Observatoire Cegos a publié une Radioscopie des DRH. Quels sont les grands enseignements de cette étude ?

Annick Cohen-Haegel : Elle confirme tout d'abord que les DRH sont bel et bien devenus les « business partners » que des théoriciens comme David Ulrich appelaient de leurs vœux dans les années 1990. 70 % d'entre eux siègent désormais au Comité de direction. Mais ce faisant, et du fait de la multiplication des contraintes législatives, ils se sont coupés du terrain. Cela ressort nettement de la perception qu'en ont les salariés qui leur adressent trois principaux reproches : une soumission excessive à la direction générale (48 %), le manque de proximité (37 %) et le manque de prise en compte du facteur humain (37 %)*.

Cela signifie-t-il qu'ils ont perdu leur vocation première ?

A. C.-H. : Non, s'ils ont choisi ce métier, c'est avant tout pour sa dimension humaine. D'ailleurs, leur principal sujet de satisfaction réside dans leur rôle de conseil RH auprès des managers (55 %) et dans l'accompagnement humain des projets de changement (41 %). Le mauvais procès qui leur est

fait provient de leur difficulté à communiquer sur leurs réalisations, de ce rôle de pompiers qui leur est dévolu là où il faudrait davantage anticiper, et de l'absence de relais RH au sein du management.

Dans ce contexte, le « business partner » que vous évoquiez peut-il redevenir un « human Partner » ?

A. C.-H. : Les DRH aspirent clairement à redonner plus de poids au « H » de leur fonction. Et tout les conduit à cela : la demande des salariés, la pression légale et sociétale et la position qu'ils ont acquise dans l'entreprise. Mais pour y parvenir, ils doivent se donner le temps de revenir vers le terrain, inciter leurs équipes, trop « techniciennes », à davantage de proximité métier, et mobiliser le management, accaparé par le *reporting* et la gestion à court terme. Les managers évoluent dans une sorte de *no man's land*. Il est urgent de clarifier leur rôle et d'introduire la dimension RH dans leur formation.

Passer du bilan social à un « bilan humain » ?

En mars 2012, alors que la campagne présidentielle battait son plein, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a adressé aux candidats une série de 10 propositions parmi lesquelles une mesure passée relativement inaperçue : transformer le bilan social de l'entreprise en « bilan humain ». « *Les entreprises sont confrontées à une profusion d'outils de reporting (rapport RSE, rapport développement durable, déclaration d'obligation d'emploi des personnes handicapées, rapport de situation comparée homme/femme...)* qui les conduit à traiter séparément les différentes thématiques. Notre idée est de simplifier le mode de reporting en fusionnant tous ces indicateurs en un seul et unique document, explique Bruce Roch, président de l'AFMD. *Cela apporterait une vision globale des démarches engagées sur le plan humain et permettrait à l'entreprise de mieux communiquer sur ses engagements qui ne sont pas toujours suffisamment valorisés.* »

Pour l'heure, aucune réforme du Code du travail n'est annoncée sur ce point. Mais l'idée témoigne bien de l'esprit du temps...

“

L'entreprise ne peut plus faire abstraction des équilibres mondiaux, de son impact environnemental, de la situation sociale de ses salariés et, plus globalement d'évolutions qui la touchent directement.

”

pratiques à l'aune de sujets nouveaux : les transports, le logement, la nutrition, les addictions... Si ses contours demeurent encore flous aux yeux de bien des responsables RH, elle n'a rien d'un sujet à la mode ou d'un simple outil de communication. Nombre d'entreprises reconnaissent par exemple que les

émeutes des banlieues en 2005 ont eu un effet d'accélérateur sur leur politique de diversité au moins aussi important que les lois antidiscriminatoires. François Fatoux constate pour sa part que l'avis des agences de notation extra-financières a aujourd'hui plus de poids que les notifications de l'inspection du travail...

L'opportunité d'un renouveau du dialogue social

L'approche RSE a non seulement multiplié les sujets, mais aussi les interlocuteurs, puisqu'elle ne peut être abordée de façon unilatérale et doit associer

l'ensemble des « parties prenantes » : acteurs publics, ONG, fournisseurs, sous-traitants, salariés, consommateurs... « *Les RH, tout comme les IRP, sont déstabilisées par l'émergence de ces nouvelles thématiques. Mais il faut y voir un formidable facteur de renouveau du dialogue social dans la mesure où elles conduisent l'entreprise et les partenaires sociaux à sortir de leur confrontation habituelle*, affirme François Fatoux. *Lorsqu'un sujet comme la parentalité est mis sur la table des négociations, il remporte tout de suite l'adhésion et conduit systématiquement à des innovations.* »

Après l'émergence du mouvement « green » et de la prise de conscience généralisée autour des enjeux environnementaux, la nécessité de replacer l'élément humain au cœur de l'économie et de l'entreprise semble donc bel et bien s'affirmer de plus en plus. Un défi de taille pour les DRH, constamment confrontés à l'urgence des contraintes réglementaires, des impératifs gestionnaires et des appels au secours du management. Mais c'est aussi une affaire de conviction et l'opportunité de redonner du sens à une fonction trop souvent soupçonnée d'être « aux ordres » du business et d'avoir perdu de vue sa vocation première : la gestion des ressources humaines. ■

La culture du « **donnant-donnant** » s'installe chez les salariés

Inquiets pour leur avenir et réfractaires aux fausses promesses, les salariés exigent désormais des garanties en contrepartie de leur engagement dans l'entreprise.

Génération X, génération Y, génération Z... Tous les 10 ou 15 ans, les directions des ressources humaines doivent intégrer une inconnue supplémentaire à l'équation managériale, du fait de l'arrivée sur le marché de nouvelles générations de salariés, porteuses d'aspirations et de valeurs propres. Depuis le début des années 2000, ce cycle générationnel se serait accéléré avec l'émergence de la fameuse « génération Y », née au début des années 1980 et soupçonnée, à tort ou à raison, d'avoir bouleversé les principes du management. De colloques en séminaires, DRH et managers n'ont eu de cesse de disséquer les aspirations de ces enfants

en passe d'être caduque, puisqu'une nouvelle vague, issue des années 1990, celle des "Z", présumée plus complexe et plus contradictoire encore, s'apprête à entrer en lice...

Les données du problème ne s'arrêtent pas là : à l'autre bout de la chaîne générationnelle, l'entreprise doit également composer avec l'allongement des carrières professionnelles et l'obligation de mettre en place des plans seniors pour favoriser le recrutement et le maintien dans l'emploi des 50-55 ans.

Un besoin criant de proximité

Si les querelles d'experts, parfois virulentes, persistent quant aux caractéristiques supposées de ces différentes catégories d'âges (les X, 35-50 ans ; les Y, 20-35 ans et les baby-boomers, 50-60 ans), il n'en reste pas moins vrai que le regard porté par les salariés sur l'entreprise a connu une profonde transformation sous l'effet des évolutions économiques et sociétales intervenues depuis le tournant des années 2000. « *Il est manifeste que face à la crise, ils ont perdu*

“

Le seul phénomène des risques psychosociaux montre bien qu'un salarié ne doit pas placer toutes ses attentes dans l'entreprise où il travaille.

”

gâtés, instables et débrouillards, élevés à la mode Dolto, nourris de marketing, adeptes du zapping et constamment branchés sur le réseau. Mais à peine acquise, cette expertise managériale serait

D'ACCORD POUR VENIR
BOSSER POUR VOUS 35
HEURES PAR SEMAINE.
MAIS ALORS IL VA falloir
BIEN S'OCCUPER DE MOI !



toute forme d'angélisme et affichent une attitude plus critique : d'un certain point de vue la relation avec l'entreprise est plus mature qu'il y a 20 ou 30 ans, constate Jean-Christophe Sciberras, président de l'ANDRH. Chacun peut mesurer aujourd'hui que l'entreprise n'a pas vocation à fabriquer du bonheur, qu'elle peut mourir, se faire racheter, être découpée. Le seul phénomène des risques psychosociaux montre bien qu'un salarié ne doit pas placer toutes ses attentes dans l'entreprise où il travaille. »

Incertitudes face à l'avenir et souci de « ne pas perdre sa vie à la gagner » : telles sont précisément les deux principales préoccupations qui transparissent dans la toute récente *Radioscopie des DRH*, présentée en juin dernier, par l'Observatoire Cegos. Interrogés sur leur vision du « DRH idéal », ils déclarent à 59 %, toutes classes d'âges confondues, vouloir le voir agir sur l'amélioration continue de leurs conditions de travail et souhaitent à 38 % qu'il soit force de propositions sur le développement de

leur carrière. « Ces attentes sont symptomatiques du contexte de crise qui renforce la pression quotidienne sur les salariés, génère du stress et les conduit à s'interroger sur leur employabilité, commente Annick Cohen-Haegel, manager du Pôle RH chez Cegos. C'est aussi valable pour les jeunes, qui veulent assurer leur avenir en développant leurs compétences, que pour les seniors qui s'interrogent sur leur fin de carrière. On constate également que les attentes individuelles ont pris le pas sur les revendications collectives. Les salariés ont un besoin

criant de proximité du management. Si l'entreprise ne répond pas suffisamment à leurs attentes, le risque est grand de les voir se démotiver et se désengager progressivement. »

DRH/salariés : une relation client

Loin d'être conjoncturelles, cette demande d'individualisation et l'instauration d'un rapport « donnant-donnant » entre le salarié et l'entreprise seraient distinctives des générations les plus jeunes, comme le précise Élisabeth Lahouze-Humbert, consultante RH spécialisée dans le management intergénérationnel. « Alors que les seniors raisonnent encore selon la "logique de l'honneur" reposant sur une certaine loyauté vis-à-vis de l'employeur et un respect de la hiérarchie, la grande majorité des salariés adhère aujourd'hui davantage à la culture du contrat. Les uns parce qu'ils ont vu s'effondrer les valeurs professionnelles portées par

leurs parents et ont été frappés de plein fouet par les récessions successives, les autres parce qu'ils ont grandi avec l'idée qu'ils ne feraient pas carrière dans une même entreprise et seraient probablement amenés à prendre en charge eux-mêmes leur évolution professionnelle. » Autre ligne de fracture constatée par la consultante : l'intrusion de la révolution numérique dans l'entreprise, qui a totalement modifié le rapport au temps, bouleversé les modes traditionnels d'organisation et de management, brouillé les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Tous ces facteurs ont contribué à faire naître une génération de salariés plus lucides, plus exigeants, plus sélectifs face aux propositions qui leurs sont faites par les employeurs, mais aussi plus mobiles. « *Toutes les services RH le constatent : il est de plus en plus difficile de recruter*, remarque Elisabeth Lahouze-Humbert. *Une fois la bonne personne trouvée, encore faut-il savoir la garder. Le chômage place encore les entreprises en position de force, mais attention au retour de balancier* ». Ce n'est pas un hasard si le marketing RH et la notion de « marque employeur » ont connu un tel essor ces dernières années. L'entreprise d'hier devait séduire ses clients, celle d'aujourd'hui doit

“

Une fois la bonne personne trouvée, encore faut-il savoir la garder. Le chômage place encore les entreprises en position de force, mais attention au retour de balancier.

”

DRH, sortez de vos bureaux !

En juin dernier, l'Observatoire Cegos a rendu publique une Radioscopie des DRH réalisée auprès de 1 000 salariés et 300 DRH français. L'enquête apporte notamment un éclairage sur les attentes des salariés à l'égard de leur DRH. Quel rôle souhaiteraient-ils lui voir jouer en priorité ? Celui d'un « DRH métier » (26 %), qui vient sur les postes de travail mesurer l'évolution des métiers, les difficultés, les conditions de travail... Celui d'un DRH de proximité (20 %) qu'on croise dans les couloirs, qui vient déjeuner régulièrement avec le service... Et qu'en est-il dans la réalité ? Le DRH est perçu comme un gestionnaire de processus (29 %), spécialiste des questions juridiques, très éloigné du terrain... Au mieux est-il communicant (21 %), soucieux d'informer sur la politique RH, les avancées sociales lors de conventions, de séminaires, de réunions d'équipes.

aussi séduire ses futurs collaborateurs. « *S'il veut attirer les meilleurs et les conserver, l'employeur doit se démarquer, afficher sa différence. De ce point de vue, on peut dire qu'une véritable relation client doit s'instaurer entre les DRH, les salariés et les managers*, reconnaît Jean-Christophe Sciberras. *Tout l'enjeu est de bâtir un système à la fois motivant et équitable. La rémunération est importante, mais elle ne fait pas tout. Chaque entreprise doit avancer à sa manière sur le terrain de l'innovation sociale afin de se distinguer à l'égard des candidats et de ses collaborateurs : c'est une condition de la motivation individuelle et collective et donc de la performance économique.* »

Compensations et garanties éthiques

Les pistes d'actions ne manquent pas pour renforcer l'attractivité de l'entreprise. À chacune de trouver les bons arguments selon sa taille, sa culture,

ses possibilités. Dans un contexte relativement contraint en matière de rémunération, certaines ont misé sur la reconnaissance via l'épargne salariale ou l'utilisation de titres de paiements, dont la gamme s'élargit un peu plus chaque année ; d'autres agissent sur la qualité de vie au travail à travers la création de services aux salariés (conciergerie, crèches d'entreprise...) ou la mise en place de méthodes d'organisation innovantes comme le télétravail. La question de l'engagement sociétal est également

reconnue comme un facteur décisif pour entretenir la motivation et restaurer la fierté d'appartenance : elle sous-tend toutes les politiques d'égalité professionnelle, de promotion de la diversité, d'ouverture aux travailleurs handicapés et plus globalement de développement durable. Mais pas question de tricher sur le terrain des valeurs : informés, vigilants, habitués aux postures d'affichage, les salariés veillent à ce que les déclarations d'intention trouvent une réalité au quotidien. ■

3 QUESTIONS À...



Élisabeth Lahouze-Humbert,
consultante RH chez Cadres Seniors Consulting

Dans votre ouvrage publié en 2010*, vous avancez la notion de choc générationnel. Les attentes des salariés sont-elles si différentes selon leur âge ?

Élisabeth Lahouze-Humbert : Cette notion de choc générationnel est davantage une accroche pour attirer l'attention sur la nécessité d'une prise en compte du facteur générationnel dans le management. Il n'est pas question d'opposer les générations, bien au contraire. Leurs attentes sont globalement les mêmes : les jeunes comme les seniors veulent travailler, avoir une visibilité sur leur parcours, être reconnus. Mais les plus jeunes sont moins inhibés, plus directs, plus méfiants, ce qui dérouté les managers.

On a beaucoup pointé du doigt la génération Y. Ces jeunes sont-ils réellement les « salariés-consommateurs » si souvent dépeints ?

É. L.-H. : Il ne faut pas se méprendre sur ce qu'on appelle la génération Y. Elle ne désigne pas la totalité d'une classe d'âge, mais seulement une catégorie de jeunes diplômés, très informés, qui ont totalement intégré les NTIC et sont d'ailleurs parfois plus avancés dans leur maniement que l'entreprise elle-même. Elle correspond aussi à la « génération stagiaires » qui ne croit pas aux fausses promesses. Elle ne place

pas ses ambitions dans une hypothétique ascension au sein de l'entreprise, mais souhaite acquérir rapidement de l'expérience et des compétences pour les valoriser sur le marché. En cela, les 'Y' travaillent plus à la mission que dans une perspective de long terme. C'est une génération pressée. Ils en arrivent même à refuser des postes qui les amèneraient à prendre des responsabilités plus lourdes.

Cela signifie-t-il un mode de management particulier ?

É. L.-H. : Il n'y a pas de recette spécifique ni d'outil particulier pour manager la génération Y. Ce qui importe, c'est d'aborder les thématiques managériales à travers le prisme générationnel. On n'évalue pas un senior et un jeune collaborateur de la même manière. Leurs objectifs, leurs motivations ne sont évidemment pas les mêmes. Quel que soit l'âge, la clé du management réside dans l'individualisation. S'appuyer sur les différentes générations est un formidable levier de performance. C'est un vrai boulot de RH. Mais pour y parvenir, l'entreprise doit aussi se défaire des stéréotypes et de cette propension à mettre les salariés « en silo ». Parquer les jeunes sur des contrats précaires ou vouloir reléguer les seniors à des tâches de tutorat est une absurdité.

 **Références : voir p. 34**

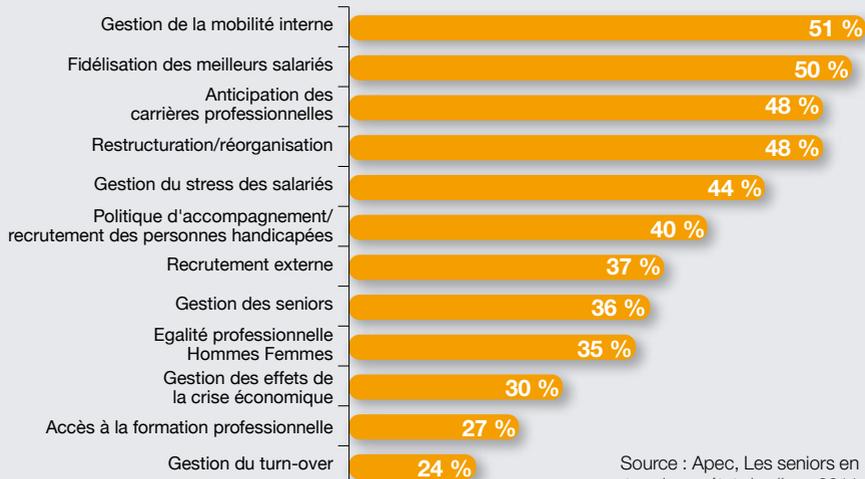
Pour les PME comme pour les grandes entreprises, la fidélisation des meilleurs salariés reste l'une des principales priorités RH. La prise en compte des problématiques telles que le stress au travail, l'égalité professionnelle ou le handicap est fonction des contraintes légales qui pèsent sur l'entreprise et de son organisation RH.

Les enjeux RH majeurs des entreprises

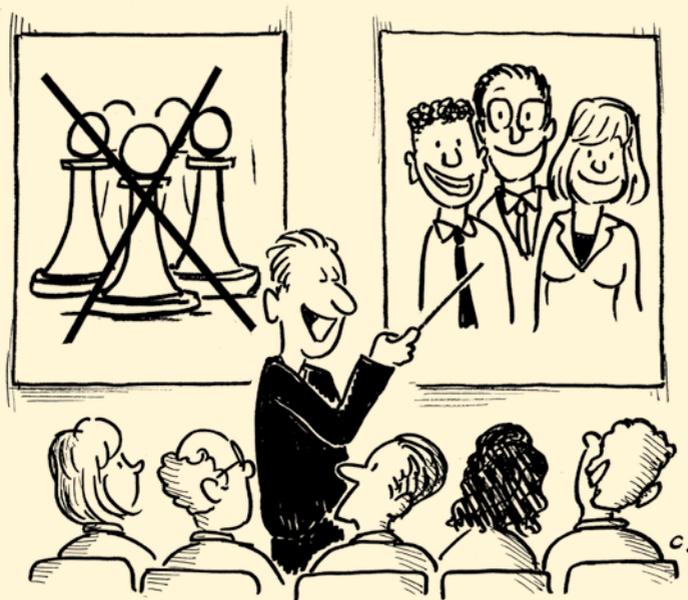
Entreprises de moins de 100 salariés



Entreprises de plus de 100 salariés



Source : Apec, Les seniors en entreprises : état des lieux 2011



Assurer aux salariés une
MEILLEURE QUALITÉ DE VIE,
 instaurer l'**ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE,**
 promouvoir la **DIVERSITÉ,**
 ouvrir l'entreprise aux
PERSONNES HANDICAPÉES...

Toutes ces préoccupations sociétales, aujourd'hui portées par la loi, touchent à des sujets a priori très différents. Mais elles se complètent, se nourrissent entre elles et constituent un ensemble cohérent au sein d'une seule et même démarche RH : **SORTIR DES PROCESS STANDARDISÉS ET REPLACER L'INDIVIDU AU CŒUR DU MANAGEMENT.**

Les enjeux

Travailler mieux pour gagner plus

L'explosion des risques psychosociaux a conduit l'entreprise à redécouvrir un principe longtemps négligé, selon lequel la performance passe avant tout par le bien-être des salariés.

« Redécouvrons ensemble le travailler mieux... ». C'est sous cette accroche que Canon France a diffusé, fin 2010, auprès de ses managers et salariés sa Charte du Mieux Travailler Ensemble, avec pour ambition de créer les conditions pour lutter efficacement contre les risques psychosociaux (RPS). Au-delà de la démarche de communication, ce document a été l'aboutissement de deux ans d'investigations réalisées avec le CHSCT et un cabinet spécialisé pour explorer les zones de stress potentiels dans les services et mettre en œuvre des actions à la fois correctives et préventives. « En 2008, la notion même de RPS était encore très floue. Nous avons pour ainsi dire défriché le terrain sans trop savoir par quel angle aborder le sujet, mais avec la conviction qu'il fallait agir, se souvient Philippe Le Desert, le DRH. Nos investigations ont permis d'identifier des situations à risques et d'apporter des solutions parfois très simples, comme la réorganisation du dispatch quotidien de nos techniciens itinérants qui n'avaient auparavant aucune visibilité sur leur journée de travail. Mais l'essentiel de la démarche porte sur la prévention. » La charte décline ainsi 19 mesures concrètes parmi lesquelles l'intégration du facteur RPS dans

le document unique de l'entreprise, la formation des managers, la désignation d'un médiateur ou l'instauration, chaque trimestre, d'une très emblématique Journée sans mail. « Il est encore



Au-delà de la dimension juridique, ce qui est en jeu, c'est l'image des entreprises, mais aussi la compétitivité. Car un salarié qui n'est pas bien dans sa tête n'est ni productif, ni créatif.



difficile de mesurer le bénéfice de ces actions, poursuit le DRH. Mais l'essentiel est d'avoir mis le sujet sur les rails et engagé une réflexion sérieuse et durable avec les partenaires sociaux. »

Les DRH repositionnés sur leur cœur de métier

Il est vrai que dans le même temps, la question des RPS - désormais abordée sous l'angle plus positif du « bien-être au travail » - est devenue un enjeu crucial avec la tragique série de suicides chez Renault et chez France Télécom. Alors que l'on pensait, au début des années 2000, tenir le nouveau mal du siècle avec l'explosion des troubles musculo-squelettiques, il est clairement apparu que le mal-être pouvait aussi s'insinuer

jusque dans l'atmosphère faussement feutrée des bureaux et des open spaces. « Sous l'effet de ces affaires, les entreprises, qui ont longtemps cultivé le déni, ont commencé à comprendre que la question des conditions de travail n'était pas une lubie de salariés, souligne Bernard Salengro, médecin du travail et syndicaliste, qui fut l'un des premiers, dès les années 1990, à considérer le stress comme un élément des conditions de travail au même titre que le bruit, la poussière ou les risques toxiques. *Au-delà de la dimension juridique, ce qui est également en jeu, pour les entreprises, c'est non seulement leur propre image, mais aussi et surtout, la compétitivité. Car un salarié qui n'est pas bien dans sa tête n'est évidemment ni productif, ni créatif.* » Sans compter les coûts et les conséquences internes engendrés par les arrêts de travail. Si le secrétaire national de la CFE-CGC milite toujours pour la reconnaissance des RPS comme maladie professionnelle, il constate toutefois que le phénomène a déjà contribué à repositionner les DRH sur leur cœur de métier, tout en replaçant la question des conditions de travail au centre du débat public.

Intégrer le facteur humain dans l'évaluation de la performance

Reste à traiter le mal, dans un contexte peu favorable de réduction des coûts et de restructurations permanentes. Le stress, phénomène aussi inodore, incolore et dangereux que le monoxyde de carbone, asphyxie plus que jamais les organisations. Mais ses causes, forcément multiples, restent difficiles à déterminer et surtout à mesurer (*voir interview*) : éloignement du management, impact de la technologie sur les relations interpersonnelles, le rapport au temps, les volumes d'information traités au quotidien,



disparition des frontières entre vie privée et vie professionnelle, usage abusif de l'anglais... À chaque entreprise d'interroger sa propre organisation. Quoiqu'il en soit, c'est bien d'une nouvelle façon de considérer la relation des hommes avec le travail dont il est désormais question. Sur ce point, les conclusions rendues en 2010 par la commission « Bien-être et efficacité au travail », mise en place par le gouvernement Fillon autour d'Henri Lachmann, sont sans équivoque : ■■■

Le stress des cadres plus que jamais d'actualité

Depuis 2003, la CFE-CGC réalise régulièrement un baromètre du stress chez les cadres avec l'institut Opinionway. Le dernier publié (février 2012) indique que 33 % des cadres attribuent à leur employeur une « note de stress » supérieure à 7/10 (pour une moyenne de 6,5/10). Parmi les facteurs de stress les plus cités :

- le fait d'être **fréquemment interrompu dans son travail** (73%)
- d'avoir des **inquiétudes au sujet de sa situation professionnelle** (58%)
- d'avoir des difficultés à **concilier vie professionnelle et vie personnelle** (56%)
- de recevoir des **ordres ou des consignes contradictoires** (56%).

Selon les interviewés, 3/4 des entreprises ne se préoccupent pas du facteur stress. Elles ne seraient que 9 % à prendre des mesures pour rationaliser le nombre de messages et d'informations circulant par voie électronique.



Références : voir p. 34

elles pointent la nécessité d'intégrer le facteur humain dans l'évaluation de la performance, désignent les managers de proximité comme « les premiers acteurs de la santé des salariés » et insistent sur le rôle fondamental du dialogue social. Autant de préconisations que le PDG visionnaire Vineet Nayar exprime de façon plus radicale. En 4 ans, cet homme d'affaires indien a triplé ses bénéfices d'exploitation en misant d'abord sur ses salariés.

« Gandhi, Mandela, Luther King n'ont pas formulé leur stratégie en s'isolant avec leurs principaux collaborateurs dans un lieu secret, puis émergé pour faire une déclaration aux masses, écrit-il. Ils ont brandi un miroir de leur société et aidé les gens à voir, puis comprendre ce qui n'allait pas. De manière moins spectaculaire mais tout aussi réelle, les dirigeants d'entreprise peuvent agir de même. »* ■

* Références : voir p. 34

3 QUESTIONS À...



Yves Lasfargue,
directeur de l'Obergo (Observatoire du télétravail,
des conditions de travail et de l'ergostressie)

Il y a 40 ans, vous analysez déjà le rapport entre l'ordinateur, la gestion et l'entreprise. Les TIC sont-elles à l'origine de tous nos maux ?

Yves Lasfargue : Elles sont avant tout au cœur de notre vie, sur le plan privé comme professionnel, et il n'est pas question de les remettre en cause. Il y a trente ans, les syndicats se battaient sur la taille des écrans d'ordinateur. Aujourd'hui, nul ne s'émeut de manipuler un Smartphone à longueur de journée. Le niveau d'acceptabilité par les salariés a évolué. Ce n'est pas l'outil qui pose problème, c'est l'absence de maîtrise de son impact sur les organisations. Les systèmes d'information constituent l'outil de travail de millions de salariés. Mais qui en est vraiment responsable dans l'entreprise ? Qui en définit l'ergonomie ? Qui fixe les règles d'utilisation ? Personne, si ce n'est, au mieux, une société de service extérieure ! C'est l'un des points soulevés par le dernier rapport de la Direction générale du travail sur les TIC.

Peut-on dire que la charge de travail, d'ailleurs amplifiée par les TIC, est à l'origine de l'explosion des RPS ?

Y. L. : Bien sûr, le volume des mails traités chaque jour et les délais de réponse induits dépassent souvent la

limite du raisonnable, tandis que la portabilité brouille la frontière entre vie privée et professionnelle. Tout cela pèse fortement sur la charge de travail. Mais le problème est que dans les métiers non manuels, la charge de travail et le stress qu'elle implique sont difficilement quantifiables. Les RPS sont le résultat d'un ensemble de fatigues physiques et psychologiques qu'il faut mettre en relation avec le plaisir de travailler, la vie sociale dans l'entreprise, le sens des missions réalisées. Mesurer le volume ou le temps de travail n'est pas suffisant. C'est le ressenti du salarié qui importe.

Vous avez forgé le concept d'« ergostressie ». De quoi s'agit-il ?

B. R. : Il s'agit précisément de mesurer ce ressenti à partir de critères définis en fonction de l'activité du salarié. L'évolution du niveau d'ergostressie est le résultat de la combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir. Lorsqu'on interroge les salariés, plusieurs points négatifs ressortent très souvent. D'abord, la gestion par objectifs qui fait des ravages car elle correspond à la logique contractuelle et non à la logique de l'honneur, base de notre culture ; le benchmarking qui oblige les équipes à se comparer en permanence avec les collègues ou la concurrence. Et les logiciels intégrés qui échappent totalement au contrôle des RH.

Le fragile équilibre entre l'entreprise et la vie privée

Avec la portabilité, les salariés ont pris l'habitude de travailler pendant leur temps libre. Pour les entreprises, le retour de bâton peut être douloureux sur le plan juridique.

LE PREMIER QUE JE SURPRENDS
À TRAVAILLER EN DEHORS DES
HEURES DE BUREAU, AURA
AFFAIRE À MOI !!



En juillet 2011, Capgemini a rejoint le club encore très fermé des entreprises signataires d'un accord sur le télétravail, estimé aujourd'hui à une cinquantaine. Sitôt signé, le texte a été mis en ligne sur le site de l'entreprise, en pleines vacances d'été. Pourtant, en une semaine, la page Télétravail a été prise d'assaut : 3 500 connexions et 2 800 téléchargements enregistrés. Du jamais vu pour Marc Veyron, directeur des affaires sociales France. Réclamée à cor et à cri depuis des années par les

salariés français, la formule figurait déjà dans l'Accord national interprofessionnel de 2008, mais c'est seulement depuis février 2012 qu'elle est clairement encadrée par la loi. Elle concernerait aujourd'hui 9 % des salariés, mais pourrait potentiellement s'appliquer à 50 % de la population active à l'horizon 2015 selon une estimation avancée en 2009 par le Centre d'analyse stratégique. Si une grande majorité de salariés rêvent de quitter les open spaces et de s'épargner des temps de transports de plus en plus déraisonnables, notamment dans les grandes villes, le télétravail ne concernera qu'une partie d'entre eux. Chez Capgemini, un an après la signature de l'accord, 551 demandes ont été adressées à la direction des ressources humaines et 408 ont abouti à la signature d'un contrat de télétravail. « *A priori, aucun métier n'est exclu de la formule, précise Marc Veyron, mais nous avons naturellement posé un certain nombre de critères d'éligibilité objectifs lié à l'organisation des services, à certaines contraintes techniques ou de sécurité, mais aussi aux capacités d'autonomie des demandeurs. Par définition, les apprentis et les stagiaires n'entrent pas dans le dispositif* », précise ■■■

Marc Veyron. L'accord prévoit en revanche des situations dérogatoires : pour les collaborateurs handicapés et les salariées enceintes dans la période précédant ou suivant le congé maternité. Pourquoi l'entreprise s'est-elle engagée sur cette voie du télétravail ? « Parce que c'était une demande forte des organisations syndicales et des salariés, comme nous l'a indiqué une enquête que nous avons menée en 2010 sur les risques psychosociaux », répond le directeur des affaires sociales.

Le « télétravail gris », un vrai risque juridique

Longtemps considérée avec méfiance par les entreprises, la formule a fini par s'imposer d'elle-même face à la disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Elle constitue non seulement une réponse - parmi d'autres - aux phénomènes de stress, mais aussi au développement exponentiel d'une forme de « télétravail gris » qui, selon Yves Lasfargue, directeur de l'Obergo, présente un sérieux risque juridique pour les employeurs. « Avec le développement de la portabilité et l'accroissement de la charge de travail, de plus en plus de salariés, notamment chez les cadres, ont pris l'habitude de travailler pendant leur temps libre et cette tendance s'accroît. Les entreprises ferment volontiers les yeux sur cette pratique, mais le retour de bâton peut être très douloureux sur le plan juridique. » De nombreuses enquêtes, souvent portées par des professionnels du travail en réseaux – qui voient là émerger un marché providentiel – viennent éclairer ce phénomène. Selon une récente étude Good Technology/Ilop, 85 % des cadres travailleraient au moins une fois par semaine en dehors du bureau sur une échelle horaire allant



“

85 % des cadres travailleraient au moins une fois par semaine en dehors du bureau sur une échelle allant de 3 à 19 heures et 30 % ne pourraient se passer de consulter leur e-mails.

”

de 3 à 19 heures et 30 % déclareraient ne pouvoir se passer de consulter leur e-mails en dehors des heures de travail. Une enquête commandée par Regus et publiée en juin 2012 concluait quant à elle que 58 % des Français travailleraient pendant leur pause estivale, parfois même plus de trois heures par jour. Quelques entreprises ont commencé à se pencher sur le phénomène pour tenter de l'endiguer : sensibilisation des collaborateurs chez Casino, journée sans mail chez Canon, blocage des messageries en fin de journée chez Volkswagen, envoi différé chez Renault... « Mais l'entreprise ne peut pas tout, les salariés ont aussi une certaine part de responsabilité », souligne Yves Lasfargue.

La parentalité, nouveau sujet RH

L'interpénétration vie professionnelle/vie privée ne s'opère toutefois pas seulement dans un seul sens. La décennie a également présidé à l'intrusion de problématiques d'ordre privé dans l'entreprise et à l'apparition d'une nouvelle thématique, la parentalité, portée depuis 2008 par la charte de même nom (voir interview de Jérôme Ballarin). En 4 ans,

celle-ci a réuni 400 entreprises signataires représentant près de 3 millions de salariés. Son principe : inciter les ressources humaines et le management à intégrer la notion de parentalité de manière à créer un environnement de travail favorable pour les salariés-parents, et à combattre les discriminations à leur égard, notamment en direction des femmes enceintes. Si elle est souvent associée aux politiques d'égalité professionnelle hommes/ femmes, la prise en compte de la parentalité répond à des enjeux beaucoup plus larges en termes

d'attractivité de l'entreprise (notamment vis-à-vis de la fameuse génération Y si soucieuse de « ne pas perdre sa vie à la gagner ») et de qualité de vie au travail. Concrètement, elle se décline par la mise en place de services aux salariés (crèches interentreprises, conciergeries, coaching parental...), de compensations financières (prise en charge des congés paternité, mutuelle, chèque emploi service universel), mais aussi par une réflexion sur l'organisation du travail, la flexibilité des horaires, les modes de management... et bien sûr le télétravail. ■

3 QUESTIONS À...



Jérôme Ballarin,
président de l'Observatoire de la parentalité

Pourquoi les entreprises, par ailleurs si prudentes sur l'incursion du privé dans la sphère professionnelle, font-elle

aujourd'hui de la parentalité une thématique RH ?

Jérôme Ballarin : Parce que le sujet est à la croisée de différents enjeux RH : les questions liées au stress au travail, l'égalité professionnelle homme/femme, mais aussi la motivation des salariés. Au début des années 2000, j'étais manager RH dans une grande entreprise. À l'époque, le désengagement des collaborateurs et leurs aspirations à davantage de respect, de reconnaissance étaient tangibles. Ma propre expérience de jeune père m'a ouvert les yeux sur l'importance de la notion de parentalité, qu'on peut d'ailleurs élargir à la problématique des parents dépendants, qui prend de plus en plus d'importance.

Comment estimez-vous l'engagement des entreprises sur le sujet ?

J. B. : Il augmente d'année en année et touche toutes les entreprises, y compris les PME, où la proximité avec les salariés est un atout. Mais la question de la parentalité reste encore trop associée aux femmes,

alors qu'elle touche tout autant les hommes. Il est indispensable de travailler à l'évolution culturelle du management, notamment pour combattre cette tendance très française au présentisme que tous les pays anglo-saxons considèrent comme un signe d'inefficacité. Globalement, la formation des managers reste le point faible alors que c'est un levier fondamental.

La crise ne risque-t-elle pas de reléguer la question de la parentalité au second plan ?

J. B. : La prise en compte de la parentalité ne procède pas seulement d'une préoccupation purement sociale, mais bien de la recherche de nouveaux modèles de performance. La compétitivité des entreprises ne passe plus seulement par la finance et l'innovation technique. Surtout en période de crise. Il faut investir dans l'humain, imaginer un nouveau contrat social. Si elle veut pouvoir s'appuyer sur des salariés créatifs, contributeurs, l'entreprise ne peut plus faire abstraction de l'écosystème complexe dans lequel ils évoluent, où se mêlent des problématiques professionnelles et personnelles. L'enjeu est de les aider à trouver un équilibre dans la pluralité de ces différentes sphères.

La femme est bien l'avenir de l'entreprise...

Performance, qualité de vie au travail, climat social... En dépit d'un bilan encore modeste, la mobilisation sur l'égalité professionnelle va bien au-delà d'un simple enjeu catégoriel.

Si l'on ne s'en tenait qu'à quelques chiffres, le récent état des lieux réalisé par l'Apec sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes* pourrait passer pour encourageant : 9 entreprises sur 10 estiment que les mesures d'incitation légales prises sur le sujet vont dans le bon sens et 75 % considèrent la thématique comme une priorité RH... mais une priorité qui, dans 36 % des cas, passe après d'autres urgences plus immédiates...

Au fur et à mesure que l'on découvre les différentes facettes de cette enquête très complète, publiée en mai dernier, le tableau s'assombrit singulièrement et les constats établis depuis des années se trouvent tous plus ou moins confirmés : la situation des femmes dans l'entreprise est globalement jugée moins facile que celle des hommes, les postes les plus élevés sont davantage occupés par des hommes, les salaires demeurent notamment inégaux (voir encadré page suivante) et l'image persiste selon laquelle les femmes s'investiraient moins que les hommes en termes d'horaires. « Ce qui est frappant, constate Pierre Lamblin, responsable des études à l'Apec, c'est que la question de l'égalité professionnelle est unanimement reconnue comme un enjeu, mais qu'une fois



passées les déclarations d'intention, chaque entreprise minimise sa propre situation, quitte à s'enfermer dans une posture de déni : lorsqu'on les interroge sur leur non-engagement, près d'une sur quatre conclut à l'absence d'inégalité dans ses murs... » D'autres chiffres ne manquent pas d'étonner. Par exemple, la surdéclaration concernant le Label Egalité décerné par AFNOR : 4 % des entreprises interrogées affirment le détenir. « En extrapolant, cela représenterait 1 400 entreprises labellisées alors que l'AFNOR n'en répertorie que 47 ! », calcule Pierre Lamblin. Autre constat : seulement 2 entreprises sur 3 ont réalisé un rapport de situation comparée, pourtant rendu obligatoire par la loi...

En finir avec le modèle du manager surinvesti

« *L'inégalité hommes/femmes correspond à une réalité socioculturelle, constate François Fatoux, délégué général de l'Observatoire de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (ORSE), qui est devenu un centre de ressources* sur le sujet. Il n'y a pas d'égalité dans la société, il n'y en a donc pas dans l'entreprise. C'est un sujet RSE par excellence. Tout l'enjeu est de faire entrer ce débat dans le cadre des ressources humaines et du dialogue social. Mais les DRH ne savent pas toujours comment l'aborder. Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller sur un sujet qui touche à la fois à la vie professionnelle et à la vie privée des salariés ?* » Pour François Fatoux, la première démarche consiste à casser les représentations et en particulier la prééminence du modèle managérial masculin, auquel les femmes elles-mêmes finissent par se conformer, par mimétisme. « *Il faut en finir avec cette image du gagneur sans faille qui prévaut notamment chez les cadres. L'entreprise a tout à y gagner car cet archétype repose sur une norme sacrificielle conduisant au présentéisme, au surinvestissement et à toutes sortes de conduites à risques comme les addictions qui touchent majoritairement les hommes. Tout cela a un coût pour l'entreprise.* » Un argument largement développé par Cristina Lunghi, militante d'un management au féminin et conceptrice du Label Égalité en 2004 (voir interview) : « *Le débat sur l'égalité professionnelle n'est pas un combat catégoriel. Il induit une réflexion globale sur l'organisation, les conditions de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Face à la préoccupation actuelle d'humaniser l'entreprise pour la rendre plus performante et plus attractive, c'est un formidable levier d'innovation.* »

Neuf lois depuis 1972

De fait, les hommes aussi sont bénéficiaires de la démarche. Le succès du congé paternité instauré en 2002 le démontre : selon l'IGAS, 70 % des pères y recourent aujourd'hui. « *Auparavant, commente François Fatoux, lorsqu'un père s'absentait pour s'occuper de ses enfants, on en concluait qu'il était démotivé ou qu'il envisageait de quitter l'entreprise... Aujourd'hui, on commence à accorder aux hommes le droit d'avoir une vie de famille.* » Ce n'est pas non plus un hasard si la Charte de la Parentalité, lancée en 2008 par l'Observatoire du même nom a recueilli l'adhésion de près de 400 employeurs (voir page p. 20). Côté salariés, les attentes sont donc bien réelles. Reste à mobiliser l'entreprise sur ■ ■ ■

Quelques repères

- Les femmes représentent **17,1 % des dirigeants salariés d'entreprises**, 39,2% des cadres et dirigeants salariés d'entreprises, et 28 % sont présentes dans les CA des entreprises CAC 40.
- Près d'**une femme sur 3 travaille à temps partiel** (soit 80 % de l'ensemble des salariés à temps partiel).
- Les femmes représentent **62 % de l'emploi non qualifié**.
- Plus de **50 % des femmes sont employées dans 12 des 87 familles professionnelles**, essentiellement sur certains métiers des services, de l'éducation et de l'action sanitaire et sociale.
- Les **écarts de rémunération hommes/femmes** constatés sont de 32,9 % pour les dirigeants d'entreprise, de 25,3 % entre les salaires mensuels moyens et de 14 % entre salaires horaires. Les écarts horaires les plus importants concernent les cadres (21%).
- Seulement **une femme sur deux âgée de 65-69 ans a effectué une carrière complète** au moment de prendre sa retraite (contre 80,9 % pour les hommes).

Source : dossier documentaire de la Grande Conférence sociale (juillet 2012)

un sujet qui a fait l'objet de pas moins de 9 lois depuis la reconnaissance du principe de l'égalité de rémunération... en 1972.

Selon l'IGAS toujours, la thématique de l'égalité professionnelle reste encore très peu présente dans les accords avec les partenaires sociaux (13,5 % pour les branches et 12 % pour les entreprises) et n'est abordée, le plus souvent, que par les grandes entreprises. Parmi les récents signataires d'un accord figure le groupe PagesJaunes qui a choisi d'officialiser son engagement en janvier 2012. « *Nous employons 51 % de femmes,* explique Patrice Cardinaud, le DRH. *La*

problématique n'est donc pas quantitative. En revanche, nous avons constaté un important déséquilibre sur nos emplois commerciaux (31 % de femmes) et surtout chez les directeurs (16%). »

Pour corriger ces écarts, le groupe a déployé un plan d'actions complet sur trois ans portant sur le recrutement, l'évolution professionnelle, la formation, l'égalité salariale, l'équilibre vie privé/vie professionnelle jusqu'au respect du principe de mixité au sein des instances représentatives du personnel. « *Certaines mesures mises en œuvre ont eu un effet immédiat : par le jeu de la promotion, de la mobilité internes et la priorité accordée*

3 QUESTIONS À...



Cristina Lunghi,
présidente d'Arborus

Pourquoi les entreprises ont-elles tant de difficultés à appréhender la thématique de l'égalité professionnelle ?

Cristina Lunghi : Il y a

tantôt une part de fatalisme sur un sujet sociétal qui dépasserait l'entreprise, tantôt une part de déni. Mais il y a surtout une grande confusion. La question de l'égalité a été phagocytée par le thème de la diversité alors qu'il s'agit de deux sujets très différents car les femmes ne constituent pas une minorité. La jeune génération, elle, assimile l'égalité à la parentalité, qui n'est qu'une dimension du problème. Croyant bien faire, certaines entreprises veulent absolument recruter des femmes. Ce n'est qu'une mesure palliative car le vrai sujet, c'est la question de l'organisation du travail.

Les femmes vont-elles révolutionner l'entreprise ?

C. L. : Les femmes ne sont pas des victimes, elles représentent un véritable facteur de performance. Depuis 20 ans, je milite pour faire passer l'idée d'un management au féminin, porteur de valeurs différentes dont l'entreprise a besoin. Ouvrir

l'entreprise aux femmes, c'est non seulement rétablir une égalité économique, mais cela suppose aussi de mouliner tous les process RH, d'introduire de nouveaux critères d'évaluation, de prendre en compte la qualité de vie au travail, qui concerne tous les salariés. Pour ce faire, encore faut-il qu'elles investissent les instances de pouvoir.

En quoi le label Égalité peut-il aider les entreprises ?

C. L. : Le label Égalité – qui a malheureusement été un peu occulté par le label Diversité – propose une méthodologie complète. Il passe au crible tous les process RH, au-delà des obligations légales. C'est un vrai guide pour agir et évaluer la politique mise en œuvre grâce à des audits réalisés tous les 18 mois. En 2010, nous avons lancé un label Égalité européen, plus en phase avec les besoins des grands groupes. Mais l'enjeu est aussi d'accompagner les PME et de simplifier l'approche. Le rapport de situation comparée, l'établissement de l'égalité salariale, tout cela renvoie à des démarches extrêmement complexes et techniques qui relèvent trop souvent de la mission impossible pour les petites structures.

LEVEZ LA MAIN CEUX QUI SONT
POUR PLUS DE FEMMES DANS
LE COMITÉ DE DIRECTION...



au recrutement de femmes cadres supérieures à compétences égales, nous avons atteint en 6 mois notre objectif de 25% de directeurs femmes, et nous allons poursuivre activement notre politique pour viser la parité à moyen terme. »

Bousculer le top management et les process RH

Chez PagesJaunes, la thématique égalité professionnelle s'inscrit dans la démarche RSE portée par la direction générale. Partout, le constat est le même : « Pour transformer durablement une entreprise, il faut impliquer les comités exécutifs et diversifier le management de haut niveau », explique Isabelle Michel-Magyar, directrice Diversité Globale chez Schneider Electric, où l'égalité professionnelle, tout comme la diversité, est un enjeu de développement international pour attirer les meilleurs talents. Au niveau mondial, le géant industriel a par exemple associé 52 top leaders à 52 femmes à haut potentiel dans le cadre d'un programme de *mentoring* tandis que des ateliers de réflexion sur le leadership au féminin, impliquant au total une centaine de femmes, sont organisés en Asie, en Europe et bientôt aux États-Unis. Dans le même temps, chaque pays

déploie ses propres actions. En France, Schneider Electric vient de renouveler son accord avec le souci de renforcer l'égalité professionnelle dans tous les outils RH, notamment sur le sujet complexe de l'égalité salariale. « Le salaire s'individualise du fait des choix de carrière, de l'expertise développée ou encore de la performance individuelle. Aussi, nous avons posé une règle simple : tout écart ne pouvant être expliqué par le parcours professionnel conduit à une revalorisation », explique Leïla Bresson, directrice Diversité pour la France.

Le groupe Terreal, fabricant de matériaux de construction, est l'un des nouveaux venus dans le club des signataires d'accord. Pour Stéphane Fayol, son DRH, l'égalité professionnelle est l'un des éléments de construction de l'iden-



Le débat sur l'égalité professionnelle n'est pas un combat catégoriel. Il induit une réflexion globale sur l'organisation, les conditions de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle.



tité de l'entreprise, née d'une fusion, il y a une dizaine d'années. « Nous entendons faire de l'égalité professionnelle l'un des piliers de notre contrat social, au même titre que la qualité de vie au travail à laquelle elle est intimement liée. En tendant vers un meilleur équilibre de nos effectifs, majoritairement masculins, nous répondons à un fait démographique, mais surtout, nous continuons à transformer l'image et la réalité de nos métiers. Les partenaires sociaux ont été unanimes autour de cet accord. Dans la période tourmentée que nous traversons, un engagement sociétal comme celui-ci est un atout supplémentaire, essentiel dans notre dialogue social. » ■

 Références : voir p. 34

La diversité

ou le retour vers un management individualisé

Depuis une dizaine d'années, les ressources humaines se sont converties à la diversité. Mais bien des entreprises peinent encore à saisir les enjeux réels de ce concept flou et mouvant...

28 juin 2012. Réunis sur les bancs d'un amphithéâtre étudiant proche du bassin de la Villette, ils sont près de 200 représentants d'entreprises en charge de la diversité, du développement RH, mais aussi syndicalistes, consultants et avocats à avoir répondu à l'invitation de l'Association Française des Managers de la

“

La diversité ne peut se réduire à une approche par communautés. Aux actions catégorielles doit s'ajouter une démarche transversale portant sur l'ensemble des process RH.

”

Diversité (AFMD) pour réfléchir autour du thème de la diversité. Sur l'estrade se succèdent de grandes entreprises et des universitaires qui, pendant près d'un an, ont planché sur ce concept « ombrelle » qui recouvre tant de réalités et d'approches différentes. Leurs échanges ont donné lieu à la publication d'un ouvrage, *Réflexions autour du concept de diversité**. Force est de constater qu'une dizaine d'années après avoir fait irruption dans l'entreprise, portée par la Charte

du même nom, imaginée par Claude Bébéar et Yazid Sabeg, la diversité ne renvoie à aucune définition scientifique et juridique. « *Les entreprises ont fait passer l'action avant la réflexion et ont collé, chacune à leur manière, la diversité à toutes sortes de thématiques : l'égalité professionnelle hommes/femmes, le handicap, la RSE, ce qui a entraîné une grande confusion... Comment dès lors la décliner, l'organiser de façon crédible alors qu'elle n'est pas définie ?* », interroge Hélène Garnier-Moyer, chercheuse à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et animatrice du groupe de travail.

Confusion entre communication et action

Petit retour en arrière : en 2001, le législateur définit 18 critères discriminatoires et introduit dans la loi le principe d'égalité de traitement. Qu'il s'agisse de recrutement, de formation, d'évolution professionnelle, tous les salariés, quelles que soient leurs spécificités, doivent être traités de la même manière. Quelques

entreprises, comme L'Oréal ou Adecco, prises en flagrant délit de pratiques discriminatoires, se voient épinglées par les juges avec les suites que l'on sait : lourdes sanctions financières et conséquences désastreuses en termes d'image. Les deux entreprises comptent aujourd'hui parmi les plus actives dans le domaine. Parallèlement émerge la notion d'« égalité des chances » qui désigne des actions positives, ciblées sur les publics présumés les plus discriminés : les femmes, les personnes handicapées, les personnes issues de l'immigration, les jeunes des banlieues... En 2004, la Charte de la Diversité vient réunir toutes ces démarches très différentes sous un seul et même chapeau ; elle a le mérite de leur donner une existence publique et médiatique et de positiver le message – car il s'agit là bel et bien d'un aveu de faiblesse de la part des entreprises – mais, ce faisant, elle introduit la confusion entre l'action et la communication au risque de faire passer le sujet pour un gadget ou un simple outil de marketing RH.

Près de 3 500 entreprises sont aujourd'hui signataires de la Charte. « *Chacune a bien entendu sa propre approche*, constate Inès Dauvergne, d'IMS-Entreprendre pour la Cité, association qui porte la Charte de la Diversité. *Mais, en partie poussées par la législation, la majorité des entreprises travaillent avant tout sur le handicap,*



l'égalité professionnelle, la gestion des âges... Or, la diversité ne peut se réduire à une approche par communauté. Le challenge, aujourd'hui, c'est d'aider les entreprises à avoir une démarche plus transversale, portant sur l'ensemble des process RH. » Le refus des différents gouvernements d'introduire des statistiques ethniques témoigne bien de la volonté française d'agir sur le qualitatif (comme recruter et gérer les carrières de façon équitable ?) plutôt que d'instaurer systématiquement des quotas et d'ouvrir la voie à une politique du chiffre, parfois constatée dans le champ du handicap (voir article p. 30).

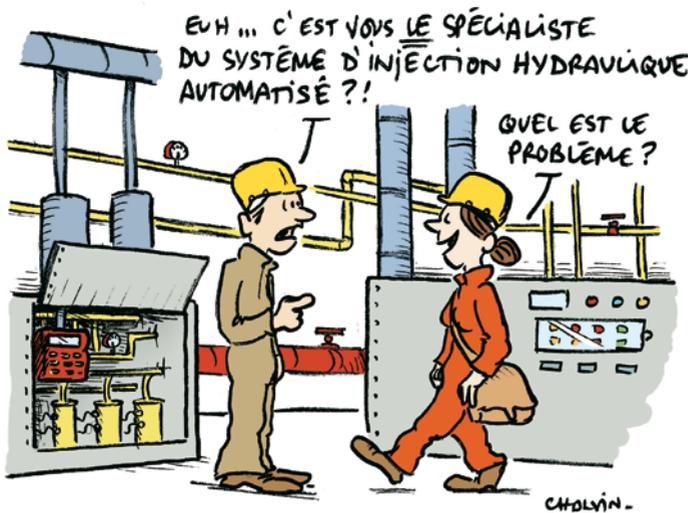
Au-delà des enjeux légaux

Car la question de la diversité va bien au-delà de la seule obligation légale et du risque juridique lié aux pratiques discriminatoires. « *Pour l'IMS,* poursuit ■ ■ ■

L'origine et le handicap les plus discriminés

Depuis juin 2011, le Parlement a confié les missions de l'ancienne Halde (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) au Défenseur des droits, dont la charge est revenue à Dominique Baudis. Pour sa première année d'exercice, la nouvelle institution a constaté que l'emploi reste le principal motif de saisine de ses services dans le champ des discriminations (48,3% des réclamations soit 3 950 dossiers). Tous domaines confondus, l'origine et le handicap (ou la santé) sont, de loin, les critères de discrimination les plus répandus. Les pratiques discriminantes n'étant pas toujours aisées à déceler pour les entreprises, le Défenseur vient de publier un guide pratique très complet intitulé *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances.*

★ Références : voir p. 34



Inès Dauvergne, la gestion de la diversité consiste à reconnaître et à valoriser les différences individuelles comme un atout pour la performance de l'entreprise. » Qu'il s'agisse de répondre à la pénurie de main d'œuvre, de renforcer la marque employeur, d'améliorer le climat social, de démontrer la capacité d'adaptation et d'innovation du management ou d'affirmer un ancrage local (dans les banlieues par exemple), chaque entreprise peut y trouver son compte.



Il en va de la diversité comme de la qualité : elle ne peut fonctionner qu'à partir du moment où elle se dissout dans toutes les strates de l'entreprise.



Lorsque la direction générale de La Poste fait le choix, en 2006, d'intégrer la diversité dans sa stratégie globale, elle s'inscrit dans une logique légale tout en constatant qu'une entreprise représentant 1 % de la population active française se doit d'être le reflet de la

société. Diagnostics, testings, campagnes de communication et de sensibilisation accompagnent la construction d'un réseau de 100 référents organisés autour de la DRH, des directions régionales et des directions d'activité. « Il n'était pas question de s'en tenir à la culture traditionnellement égalitaire de La Poste. La démarche a porté sur l'ensemble de nos métiers, du colis jusqu'à la finance, témoigne Sylvie Savignac, directrice diversité égalité des chances du groupe. Au fur et à mesure du déploiement de notre politique, d'autres enjeux sont progressivement apparus : un enjeu commercial, au vu de la diversité de la clientèle, mais aussi un enjeu managérial très fort en réponse aux attentes des salariés (aspiration des femmes à plus d'égalité, émergence du fait religieux...) et à l'émergence de nouveaux défis liés notamment à l'allongement de la durée de vie au travail. In fine, notre démarche Diversité poursuit un objectif de cohésion sociale et d'innovation managériale. »

De l'éthique à la performance

Même souci d'établir un « nouveau contrat social » chez Orange, où l'on entend à la fois attirer les meilleurs talents et cultiver la « fierté du maillot ». Après avoir passé au crible l'ensemble du processus RH (recrutement, gestion des talents, rémunération), l'entreprise lutte pied à pied contre les « biais décisionnels » – c'est-à-dire les stéréotypes – au sein du management. « À compétences égales, pourquoi accorder systématiquement telle promotion

au jeune polytechnicien brillant plutôt qu'à la jeune mère de famille ?, interroge Laurent Depond, vice-président diversité du groupe. *Nous avons intégré la question de la diversité à tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par notre charte du management. Un bon manager Orange en a nécessairement compris les enjeux. Des actions catégorielles sont certes menées en direction des publics les plus fragilisés, mais la démarche est globale. Il en va de la diversité comme de la qualité : elle ne peut fonctionner qu'à partir du moment où elle se dissout dans toutes les strates de l'entreprise.* »

Même les entreprises réputées les plus élitistes se sont appropriées la thématique de la diversité, à l'image du cabinet Ernst & Young qui a signé, en 2008, la Charte de la Diversité et la Charte de la Parentalité, et vient de s'engager sur un accord d'entreprise pour l'emploi des personnes handicapées. « *Ernst & Young figure parmi le top 4 des cabinets d'audit et de conseil. Notre image, notre vocation internationale et les aspirations de nos collaborateurs nous ont conduit à nous positionner clairement sur le sujet, explique Serge Pottiez, responsable diversité. C'est une question d'éthique, mais aussi de performance, même si cela n'est pas directement quantifiable. Si l'entreprise ne porte pas ces valeurs, elle perdra du potentiel. Toute notre politique d'égalité professionnelle, d'ouverture à la diversité sociale et culturelle est motivée par cette préoccupation. Ce faisant, nous revendiquons toujours le fait d'être exigeants dans le choix de nos collaborateurs. L'enjeu est de savoir identifier les potentiels en dépit des représentations et des différences de parcours pour être en mesure de promouvoir les meilleurs.* » ■



Références : voir p. 34

3 QUESTIONS À...



Bruce Roch,
président de
l'Association Française
des Managers de la
Diversité (AFMD)

Comment expliquer que dix ans après son apparition, la notion de diversité ne soit toujours pas clairement définie ?

Bruce Roch : C'est effectivement un « concept mou » et fluctuant, qui recouvre des enjeux différents selon les entreprises. Certaines se focalisent sur le thème légal de la non-discrimination, d'autres l'envisagent sous l'angle de l'égalité de traitement, ce qui n'est pas la même chose. D'autres encore s'attachent à promouvoir telle ou telle catégorie à travers des actions positives... La diversité est l'articulation de ces différentes approches. Il apparaît néanmoins que les entreprises les plus avancées sur le sujet centrent aujourd'hui davantage leurs actions sur l'individu que sur des communautés.

En dépit de ce flou, estimez-vous que les entreprises françaises se sont réellement emparées du sujet ?

B. R. : il y a une forte disparité. Les grands groupes, qui possèdent l'infrastructure RH pour agir, ont saisi les enjeux et la valeur ajoutée de la démarche diversité. Les PME sont quant à elles moins bien outillées. On peut toutefois regretter qu'en France, les entreprises s'en remettent à la contrainte légale pour avancer sur ce sujet au lieu de s'interroger sur sa pertinence au plan social et économique.

Les DRH n'ont-ils pas mené cette réflexion ?

B. R. : Ils sont de plus en plus nombreux à le faire, mais dans beaucoup d'entreprises, l'enjeu est aujourd'hui de passer de la prise de conscience RH à la mise en œuvre managériale. Décider de s'engager est une chose, gérer au quotidien en est une autre. C'est le management opérationnel qui est le premier concerné. Or il est tenu par ses objectifs et dispose de peu de temps. Si on ne lui démontre pas l'intérêt économique et humain du sujet, si on ne lui en donne pas le goût, il n'y verra qu'une contrainte supplémentaire. Peut-être est-il judicieux de rappeler que manager la diversité, c'est finalement revenir aux fondamentaux du management...

Le handicap, un levier d'innovation RH

Au-delà de la réponse à l'obligation légale, l'emploi des personnes handicapées est devenu un véritable terrain d'expérimentation sur l'ensemble de la chaîne RH.

« Ici, nous sommes là, et c'est normal ! » Depuis 2011, ce slogan, porté par le jeune chef de cuisine handicapé Grégory Cuilleron, s'est immiscé partout dans les médias, sur Internet, jusque dans la communication d'une vingtaine de grandes entreprises, qui ont choisi de relayer la vaste campagne imaginée par l'Agefiph pour banaliser la perception du handicap par le grand public et les employeurs. En dépit de la persistance des stéréotypes et du taux de chômage élevé des demandeurs d'emploi handicapés, la "normalité" revendiquée par le message va bien au-delà de

l'incantation. À l'heure des 25 ans de l'Agefiph et de l'instauration de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), 61 % des entreprises assujetties affichent un taux d'emploi de travailleurs handicapés supérieur ou égal au quota légal de 6 % ou se sont engagées avec les partenaires sociaux à travers un accord agréé.

Encore a-t-il fallu deux lois pour faire changer les regards : celle de 1987, qui a introduit le fameux quota pour les employeurs de 20 salariés et plus ; et celle de 2005, qui a renforcé la pression financière sur les entreprises les plus hésitantes et gravé dans le marbre la notion de « droit à la compensation ».

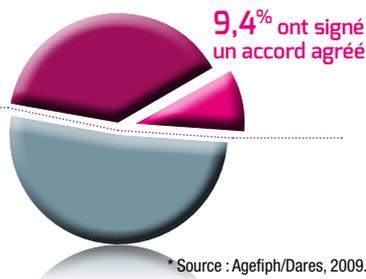
Les enjeux RH dépassent aujourd'hui l'argument financier

« En 1987 puis en 2005, le législateur a placé les employeurs devant une obligation de résultat tout en leur donnant le choix de déployer des actions concrètes en termes de recrutement, de maintien dans l'emploi, de formation, de sous-traitance avec le secteur protégé/adapté, ou de s'acquitter chaque année d'une contribution financière à l'Agefiph, commente Sylvain Gachet, directeur Grands Comptes de l'Agefiph. Grâce à ce principe, l'État a permis de dégager les moyens correspondant aux ambitions de la loi. »

61% des entreprises assujetties répondent pleinement à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

51,3% ont atteint ou dépassé le taux légal de 6%

39% ont un taux de travailleurs handicapés < à 6%



* Source : Agefiph/Dares, 2009.



Ce faisant, il a aussi fourni un argument de poids aux DRH pour convaincre leur direction d'agir plutôt que de devoir verser chaque année une contribution pouvant représenter plusieurs centaines de milliers d'euros pour les plus grands groupes. Pour Sylvain Gachet, cette motivation financière est aujourd'hui dépassée, du moins dans les grandes entreprises. « *En s'appropriant le sujet, les DRH et leur comité de direction ont pris conscience des enjeux beaucoup plus profonds sous-tendus par une politique handicap ; car*

“

Ouvrir l'entreprise aux personnes handicapées revient à réfléchir sur les grandes priorités RH : le recrutement, l'employabilité des salariés, les conditions de travail...

”

ouvrir l'entreprise aux personnes handicapées revient à dépasser les process standardisés du recrutement, à s'assurer de l'employabilité des salariés tout au long de leur parcours, à s'interroger sur les conditions de travail, sans parler de l'impact d'un sujet aussi fédérateur sur le climat social et l'image de l'entreprise. »

Identification des talents, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qualité de vie au travail, marque employeur... Autant d'items figurant au cœur des priorités RH actuelles. Au gré de leurs actions et de leurs besoins, des entreprises de tous les secteurs d'activité ont établi le lien entre leur démarche handicap et ces enjeux stratégiques.

Un nouveau regard sur le recrutement

Depuis le début des années 2000, le secteur bancaire s'attache par exemple à faire sauter le verrou fatidique du bac+2 qui interdit l'accès à ses métiers aux demandeurs d'emploi handicapés, souvent insuffisamment qualifiés (*voir encadré p. 32*). Dans le cadre de son accord de groupe, le Crédit Agricole a ainsi expérimenté et déployé un vaste programme de préqualification et de formation en alternance en direction des candidats handicapés. Jocelyne Crèche, chargée de le décliner pour la caisse du Val-de-France (Eure-et-Loir et Loir-et-Cher), a d'abord construit un projet sur-mesure pour ce public spécifique avant de réaliser que le parcours mis en place pouvait tout aussi bien s'appliquer à un public beaucoup plus large associé à la diversité : dès la deuxième session, la formation s'est donc ouverte à des jeunes de certains quartiers populaires, des seniors en reconversion, des femmes sans emploi... « *Le point commun entre ces populations réside dans leur faible niveau d'employabilité et dans l'éloignement de l'emploi, explique-t-elle. En dépit de la disparité de leurs profils, toutes ces personnes présentent les mêmes besoins : être accompagnées, retrouver confiance en soi, acquérir des compétences et* ■ ■ ■

une qualification reconnue. De ce point de vue, le handicap n'est qu'une spécificité parmi d'autres. »

De la gestion du handicap à la qualité de vie au travail

Chez BNP Paribas, qui poursuit par ailleurs les mêmes objectifs de recrutement, la question de l'intégration des personnes handicapées et de leur maintien dans l'emploi a récemment été au cœur d'une réorganisation structurelle de la direction des ressources humaines. En avril dernier, le groupe a fait le choix



Si l'entreprise veut attirer et fidéliser les meilleurs talents, elle doit être le reflet de son environnement et se positionner de façon concrète et crédible sur des sujets tels que la diversité ou le handicap.



de réunir au sein d'un pôle « Conditions de travail, santé et accompagnement » sa mission handicap, son service de santé au travail et son service social. « *L'emploi des personnes handicapées ne constitue pas un sujet à part*, explique Mireille Jarry, responsable de ce

nouveau pôle. *Il s'inscrit dans le cadre d'une politique globale de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail allant de la prévention des risques jusqu'à la gestion des inaptitudes. Tous les salariés sont concernés. La création de ce pôle correspond à la fois à un souci d'efficacité et de cohérence, mais se veut aussi un signe fort adressé à tous nos collaborateurs sur l'engagement du groupe dans ce domaine. »*

Les secteurs de l'hyperperformance s'ouvrent au handicap

Même discours chez SGS France, spécialiste du contrôle, de la certification et de la gestion des risques, où Francis Bergeron, le DRH du groupe, a pris conscience de l'importance du maintien dans l'emploi le jour où, s'appêtant à licencier pour inaptitude une collaboratrice atteinte d'une maladie évolutive, il a établi le lien entre les compétences de la jeune femme et les difficultés de l'entreprise à répondre à son obligation d'emploi. Valérie Lacomme est finalement devenue chargée de mission handicap du groupe dans le cadre d'un poste aménagé autour du télétravail. « *Chaque année, estime le DRH, nous sommes confrontés à des problématiques d'inaptitude, liées par exemple aux maladies cardio-vasculaires. Pourquoi signifier une rupture du contrat de travail, alors que dans le même temps, les carrières professionnelles s'allongent et que l'emploi des seniors se pose comme un enjeu crucial. À travers le handicap, il y a un vrai travail à mener sur ce thème de l'employabilité.* »¹

La question du handicap s'est aujourd'hui immiscée jusque dans les sphères de l'hyperperformance à l'image de grands cabinets d'audit et de conseil

Des profils hors des standards de recrutement

Selon les chiffres publiés par Pôle emploi en décembre 2011, le nombre de demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés inscrits à cette date était de 295 611.

Ce très petit nombre, comparé aux 4 millions de chômeurs (dont ils ne représentent que 6,4 %), explique les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises. Quant au profil-type de ces candidats à l'embauche, il témoigne à lui seul de la nécessité d'adapter les process de recrutement traditionnels : forte proportion de personnes de plus 50 ans (41 %), écrasante majorité de niveaux inférieurs au bac (78 %) et durée d'inactivité importante (53 % d'inscrits depuis un an et plus).

comme Deloitte ou Ernst & Young qui se sont plus récemment engagés sur le sujet. Si leur marge de manœuvre est très étroite en matière de recrutement, du fait d'un niveau d'exigences très élevé, ces entreprises ont saisi l'enjeu sociétal de la démarche, comme le résume Serge Pottiez, responsable diversité chez Ernst & Young, qui vient de signer son premier accord handicap pour trois ans. « Pour maintenir son niveau d'excellence, l'entreprise doit être le reflet de son environnement et intégrer des sujets comme la

diversité ou le handicap, qui nous ouvrent un terrain de réflexion sur nous-mêmes. C'est un enjeu éthique, mais aussi une réponse à une demande forte d'engagement de la part de nos collaborateurs. Une entreprise qui a le souci d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents doit se positionner de façon concrète et crédible sur ces questions. » ■

1. Les initiatives mentionnées dans cet article sont issues du recueil d'expériences d'entreprises consultables sur le site www.agefiph.fr

3 QUESTIONS À...



Guy Tisserant,
consultant associé chez TH Conseil

En quoi le handicap constitue-t-il une clé d'entrée dans la gestion de la diversité ?

Guy Tisserant : Le handicap fait l'objet d'un contexte

réglementaire très cadré avec des pistes d'actions et des objectifs précis fixés par la loi. Ce qui n'est pas forcément le cas pour d'autres publics relevant de la diversité. Il a une autre particularité : la nécessité pour l'entreprise, et particulièrement le management, de s'adapter à la situation de la personne handicapée à chaque étape (recrutement, gestion de carrière, accompagnement à travers la notion de compensation). Si cet effort n'est pas fait, l'échec est garanti. Or, ce qui est déployé autour d'un salarié handicapé peut l'être pour toute personne présentant des besoins spécifiques : une collaboratrice enceinte, un jeune salarié en insertion, une personne senior en reconversion. C'est ce que j'appelle passer de la contrainte à l'opportunité.

Dans votre ouvrage, récemment publié*, vous défendez l'idée d'un « management équitable de la singularité ». Comment le définir ?

G. T. : En réalité, c'est un pléonasme car la mission d'un manager, c'est bien de mobiliser autour d'un projet commun des personnes différentes de par leurs

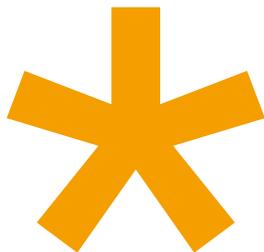
compétences, leur vécu, leur tempérament, leurs qualités mais aussi leurs faiblesses. La notion d'équité est également fondamentale. L'enjeu est de trouver le juste équilibre entre une approche souvent trop communautariste, qui divise une équipe, au détriment de la performance collective, et une approche strictement égalitariste qui gomme les différences et nie l'individu, y compris dans ce qu'il peut apporter de plus positif au projet.

Pourquoi estimez-vous vital pour l'entreprise de replacer l'individu au cœur du management ?

G. T. : Je suis de ceux qui défendent l'idée selon laquelle l'individualisation de la gestion des ressources humaines est un facteur de performance indéniable. Cela n'a peut-être jamais été objectivement démontré, mais les faits sont là : l'allongement des carrières professionnelles, la diversification de la population salariée, l'intrusion des problématiques sociales dans l'entreprise constituent autant de réalités qui ne peuvent être ignorées. Il n'y a qu'à envisager le coût engendré par les risques psychosociaux et les accidents du travail pour s'en convaincre. Les entreprises qui ne sauront pas s'engager sur cette voie verront fatalement échapper des talents, mais aussi des clients. Donc du chiffre d'affaires.



Références : voir p. 34



ACTEURS ET ORGANISMES

Les sites Internet des organismes mentionnés ci-dessous proposent en consultation ou en téléchargement libre d'importantes ressources sur les différentes thématiques abordées dans ce livret : études chiffrées, enquêtes, guides pratiques, recueils d'expériences...

ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines)
www.andrh.fr

AFMD (Association française des managers de la diversité)
www.afmd.fr

AGEFIPH (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées)
www.agefiph.fr

Arborus
www.arborus.org

IMS Entreprendre pour la Cité
www.imsentreprendre.com

Obergo (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie)
www.ergostressie.com

Observatoire de la parentalité
www.observatoire-parentalite.com

Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)
www.orse.org

OUVRAGES

Jérôme Ballarin - *Travailler mieux pour vivre plus - Comment concilier vie professionnelle et vie familiale* - Nouveaux Débats publics, 2010.

Annick Cohen-Haegel - *Toute la fonction Ressources Humaines, Savoirs - savoir-faire - savoir-être* - Dunod, 2010.

Hélène Garnier-Moyer - *Réflexion autour du concept de diversité - Éclairer pour mieux agir* - AFMD-Université Paris I Panthéon-Sorbonne, juin 2012 (téléchargeable gratuitement sur le site de l'AFMD).

Pascal Gayraud - *Itinéraire d'un patron rebelle* - Stock 2012.

Yves Lasfargues/Pierre Mathevon - *Qualité de vie et santé au travail - Guide pour le management et la négociation dans la société de l'information* - Octares Éditions, 2008.

Elisabeth Lahouze-Humbert - *Le choc générationnel - Faire travailler ensemble 3 générations* - Maxima, 2010.

Vineet Nayar - *Les employés d'abord, les clients ensuite - Pour révolutionner le management traditionnel* - Diateino, 2011

Bernard Salengro - *Le stress des cadres* - L'Harmattan, 2005.

Guy Tisserant - *Le handicap en entreprise : Contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité* - Pearson, 2012.

RAPPORTS ET ÉTUDES

Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail - Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaut, février 2010. www.ladocumentationfrancaise.fr

L'impact des TIC sur les conditions de travail – Centre d'analyse stratégique – Février 2012. www.strategie.gouv.fr

Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle – L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, état des lieux 2012 – Etude APEC - Mai 2012. www.apec.fr

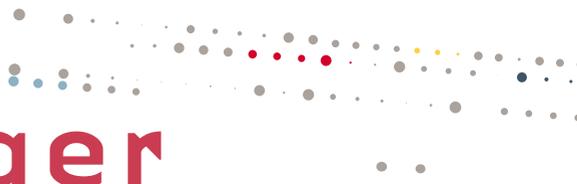
Radioscopie des DRH - Enquête Cegos – Juin 2012. www.cegos.fr

Dossier documentaire de la Grande Conférence sociale - juillet 2012. <http://travail-emploi.gouv.fr>

Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises. Un portail internet complet réalisé par l'ORSE. www.egaliteprofessionnelle.org

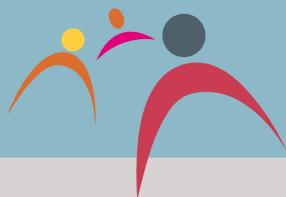
Les Baromètres du stress CFE-CGC sont consultables sur le site www.cfecgc.org

Rapport annuel 2011 du Défenseur des droits. www.defenseurdesdroits.fr



échanger
proposer
accompagner
former partager

L'ANDRH, ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DES
RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DE L'INNOVATION
SOCIALE ET DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE



acteur de référence
dans le débat RH

Forte de 80 groupes locaux et 5000 membres,
l'ANDRH constitue un lieu de rencontre et de réflexion
privilegié entre professionnels RH d'un même secteur
géographique.

Être adhérent à l'ANDRH c'est d'abord appartenir à un groupe local.
C'est cette proximité qui permet de confronter les expériences,
faciliter les échanges de bonnes pratiques et développer un esprit
de solidarité et d'entraide.

Pour s'inscrire : www.andrh.fr



ANDRH
Association Nationale des DRH



Dépasser son imagination

Coopératif par choix, **solidaire** par vocation, nous exportons et adaptions notre savoir-faire aux cultures de chaque pays. Aujourd'hui et plus que jamais, **l'esprit coopératif** nous anime depuis 1964.

Acteur majeur de l'économie sociale, le Groupe Chèque Déjeuner met toutes ses expertises au service des entreprises, des comités d'entreprise, des collectivités et des particuliers. A travers ses produits – cartes et chèques de service socioculturels - et ses services spécialisés, il apporte des réponses humaines et réalistes aux besoins de ses clients et bénéficiaires. En 2011*, le Groupe Chèque Déjeuner représente 290 millions d'euros de CA, 51 sociétés et 2 130 collaborateurs dans 13 pays. Chaque jour, 193 200 clients et 21,7 millions d'utilisateurs apprécient les produits et services du Groupe Chèque Déjeuner.

* estimés 2011

groupe
chequedejeuner
www.groupe-cheque-dejeuner.com