

## Quel pacte social pour une industrie compétitive ?

Le 10 juillet dernier, le Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Kurt Salmon, invitait Jean-François Pilliard Délégué Général de l'UIMM & Président de l'UNEDIC qui venait d'assister à la Conférence sociale..

Les 90 Directeurs des Ressources Humaines présents ont entendu les positions de Jean François Pilliard sur la compétitivité, actuellement en perte de vitesse.

L'équipe de Kurt Salmon présente, était constituée, pour la circonstance, de Claude Bodeau et Gilbert David, Associés, Laurent Friedmann et Denis Fompeyrine, Senior Managers, Frédéric Le Serrec, Manager, Valentin de Turckheim et Florent Martin, consultants.

Kurt Salmon RH-Management accompagne les entreprises sur tous les grands enjeux d'organisation et de transformation.

En guise d'introduction, Jean-François Pilliard a expliqué que le patronat avait refondu son approche ces derniers mois dans une démarche d'ouverture, notamment en auditionnant plus de 200 personnes, patrons, Politiques, experts et Syndicalistes...

Un premier élément, Jean-François Pilliard pointe l'erreur, encore trop répandue, qui consiste à vouloir séparer industries et services afin de comprendre les raisons de cette perte de productivité. La baisse que nous connaissons n'est pas plus imputable à l'une qu'à l'autre.

Principalement quatre sujets ont été abordés lors des consultations :

- Les enjeux de compétences : le vrai taux de chômage est deux fois plus élevé en réalité que dans les chiffres d'une part et d'autre part, plusieurs centaines d'emplois ne trouvent pas preneurs.
- Le marché du travail : un équilibre raisonnable est nécessaire entre la flexibilité, le soutien et l'accompagnement social.
- Le financement de la protection sociale : 33% du PIB y est consacré, ce qui implique un portage par les entreprises de coûts exorbitants qui entraîne une perte de compétitivité chiffrable en dizaine de milliards d'Euros. La France ne tient pas la comparaison avec l'Allemagne sur ce point. Les nouvelles mesures du gouvernement impliquent une perte de pourcentage de marge brute d'environ 0,5 à 1%.

- La qualité du dialogue social : la sauvegarde du modèle social Français consiste à faire survivre un modèle dépassé datant de 1945 et qui était alors considéré comme « provisoire ».

En conclusion, Jean-François Pilliard nous dépeint la Conférence sociale à grands traits considérant qu'elle n'a pas été à la hauteur des attentes sur le thème de la flexibilité, ni celui de la décentralisation et encore moins de celui de l'encouragement à l'entrepreneuriat. Le terme même d'entrepreneur n'ayant jamais été prononcé.

La soirée du Cercle Humania a également été l'occasion de remettre les premières conclusions de l'étude Kurt Salmon avec le concours de l'APEC, présenté par Denis Fompeyrine, Frédéric Le Serrec, et Valentin de Turckheim, sur le thème « Du CODIR au management de proximité : quel management pour demain ? ».

A partir d'une proposition de 13 thèmes faite aux 400 DRH inscrits au Cercle Humania, un thème prioritaire a été sélectionné en vue d'être traité par une équipe composée de Jérôme Ceccaldi, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Politique Sociale Groupe de Servair, Yann-Etienne Le Gall, Directeur des Ressources Humaines Groupe de Yves Rocher, Paul-Olivier Raynaud- Lacroze DRH de Carglass France, Erick Cauchois, DRH Groupe de Soflog-Télis & Bernard Delahousse, DRH de ALM Systems.



Un questionnaire de 60 questions a été mis en ligne auprès d'un panel de 65 DRH ayant accepté de répondre, dont 60% sont issus du CAC 40. L'ensemble des participants représente plusieurs millions de salariés. Les réponses ont ensuite été traitées et analysées en Comité de pilotage afin de construire une première synthèse.

L'organisation managériale s'essouffle au regard des nouveaux modes de communication, comme le Web 2.0, ainsi que la nécessité d'être suffisamment ouvert pour déchiffrer un monde en constante transformation. Notre étude soulève de nombreuses questions au cœur de la tendance : Comment décider efficacement tout en restant participatif ? Comment anticiper l'accélération des nouveaux métiers ? Que faire pour les managers qui hésitent à accepter les responsabilités de proximité ? Doit-on conserver toutes les couches managériales pour répondre aux évolutions ? Peut-on partager le pouvoir au sein de l'entreprise ? La délégation est-elle une solution efficace ? Quelles compétences à l'heure de l'hyper compétitivité ? etc.

Parmi les chiffres clés remarquables, il faut noter la solidarité des membres du CODIR dans la prise de décision, considérée comme une réalité par plus de 84 % des répondants, ainsi que l'autonomie du CODIR vis-à-vis des collaborateurs dans la prise de décision, supérieure à 84%. A contrario, l'existence d'une influence forte des collaborateurs sur les décisions n'est ressentie que par moins de 10% des participants à l'enquête. La question de fond porte finalement sur les limites du partage du pouvoir dans l'entreprise moderne. Nous savions déjà qu'il n'est pas possible d'ouvrir en totalité les frontières avec ses clients, il semble qu'il en soit de même au sein de l'entreprise concernant l'ouverture des structures de décision aux collaborateurs.

Une autre tendance révélée par l'enquête montre un désaccord de fond concernant les compétences managériales et le leadership qui ne font pas l'unanimité. En effet, pour 50% des DRH interrogés, le leadership ne s'apprend pas, pour 50 % au contraire il s'apprend.

Par ailleurs, bien que 90% d'entre eux considèrent que c'est le management qui peut s'apprendre, ils sont 61% à considérer son niveau actuel dans leur entreprise comme étant insuffisant. En synthèse, les managers rencontrent principalement deux grands types de difficultés : développer leur leadership et relayer un message clair dans un monde court-termiste.

Enfin, du côté des jeunes générations, la perception d'une demande d'autonomie est élevée (80%) avec le sentiment de l'existence d'un besoin de sens au travail de plus en plus marquée, pour 72% des répondants au questionnaire. Pour la génération « Y », l'appropriation des nouveaux outils de communication facilitent la circulation rapide d'informations parfois essentielles au sein des organisations. D'où un nouveau rapport à la hiérarchie qui doit, plus encore qu'hier, assoir sa légitimité à la fois sur son savoir faire opérationnel mais aussi sur son exemplarité, devenue elle-même communicable.

Les collaborateurs évoluent culturellement plus vite que l'entreprise dans ses modes de décisions. Au cœur de l'accélération des changements, c'est le système de valeur porté par le management qui sert de balise et plus que jamais les DRH pensent que la structure managériale est vitale pour assumer les évolutions des entreprises. Dans le même temps, le métier de manager connaît aujourd'hui une vraie mutation. Dans le passé, le manager tirait sa légitimité essentiellement de sa connaissance technique, mais aujourd'hui il doit disposer d'une capacité d'abstraction, de gestion, ainsi que d'une ouverture d'esprit lui permettant d'apprécier la complexité de son environnement. L'ère de la modélisation des situations complexes par les managers est une réalité ! L'avenir est aux entreprises qui, en adaptant leurs modalités hiérarchiques, sauront faire s'exprimer librement les talents... en communautés.

**Claude Bodeau**

Associé

claude.bodeau@kurtsalmon.com

**Martin Florent**

Business analyst

florent.martin@kurtsalmon.com

